



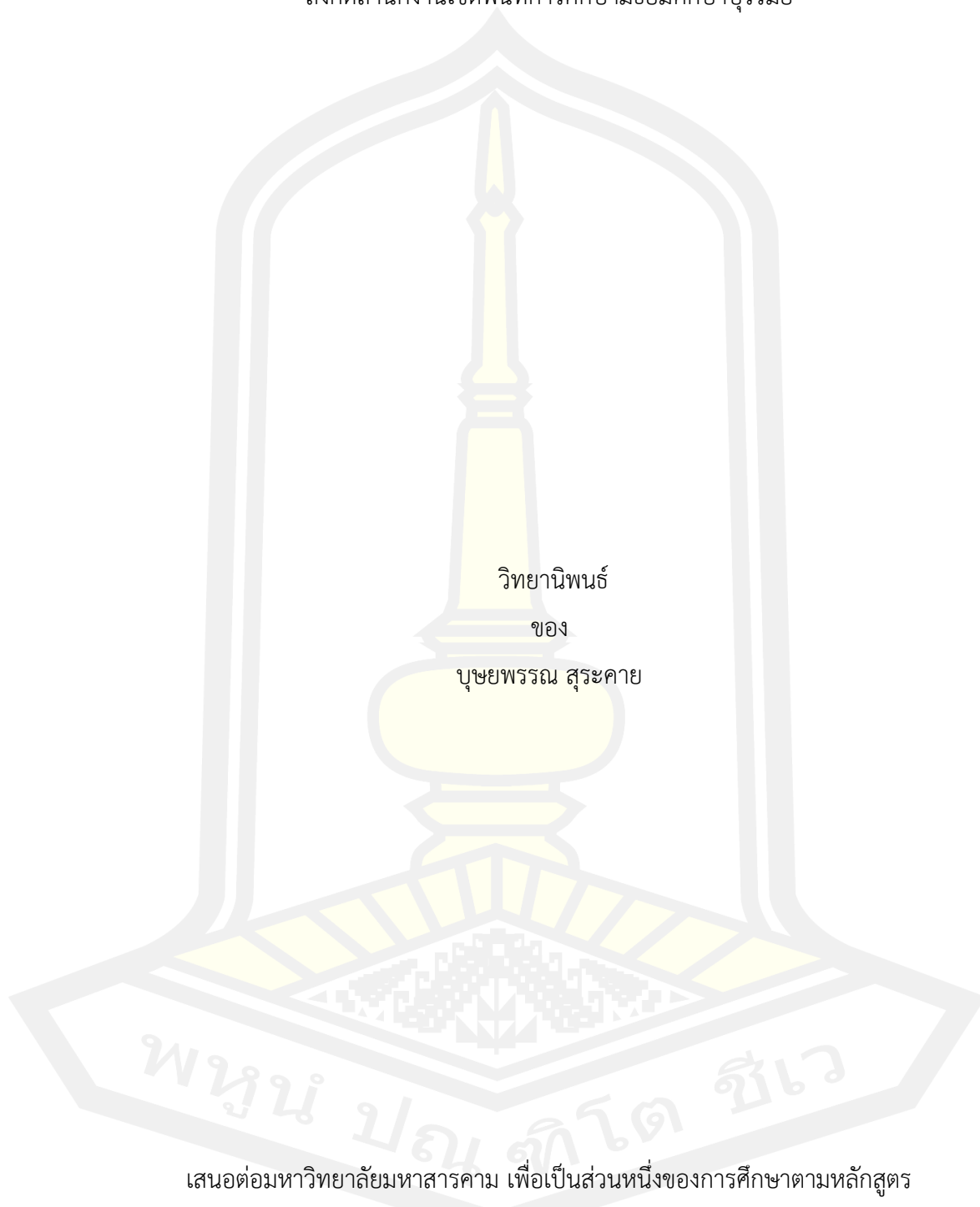
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

วิทยานิพนธ์
ของ
บุษยพรรณ สุระกาย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
เมษายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

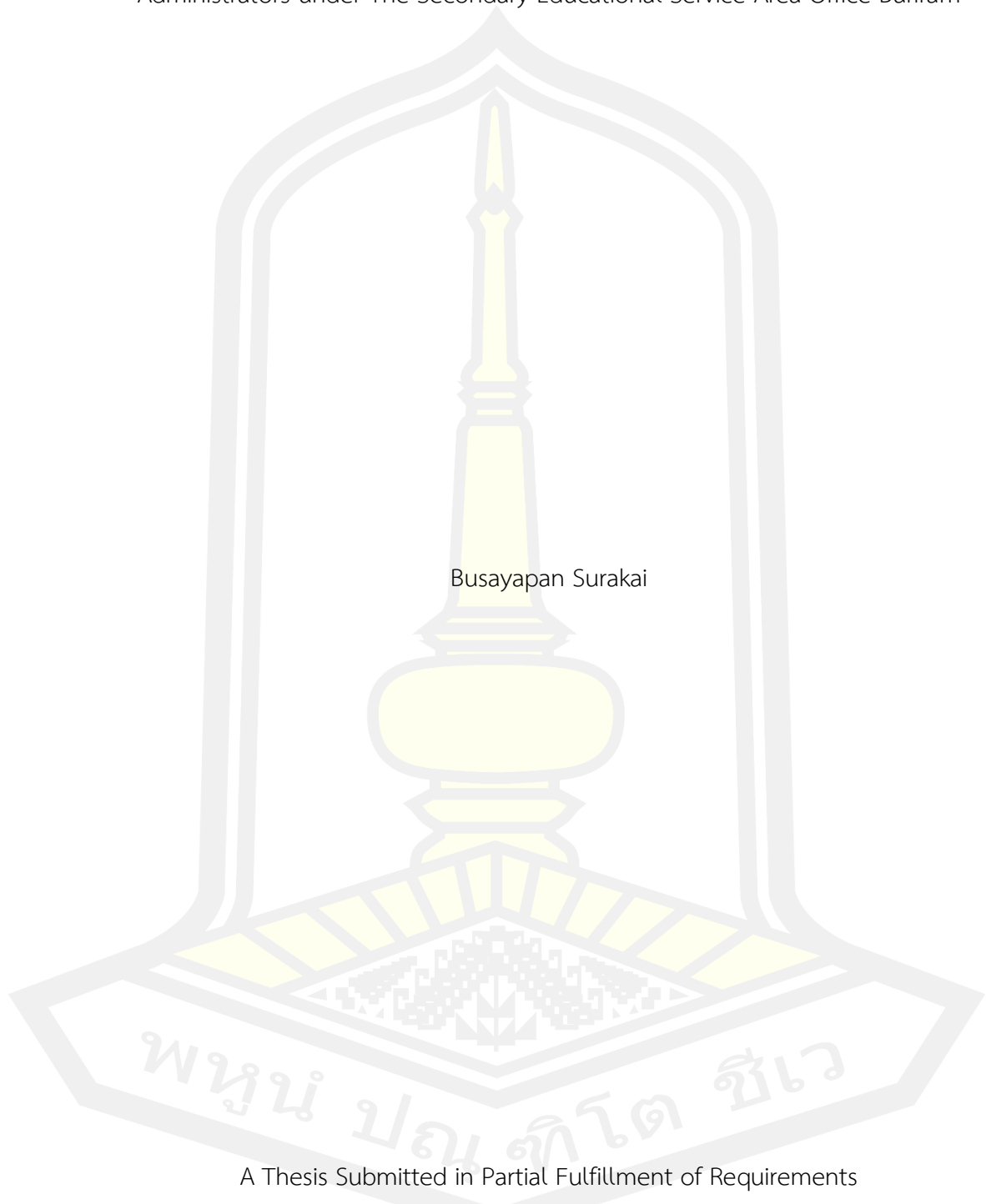
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
เมษายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Programs to Enhance Digital Leadership for Educational Institution
Administrators under The Secondary Educational Service Area Office Buriram



Busayapan Surakai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

April 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวบุษยพรรณ สุระคาย แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์		
ผู้วิจัย	บุษยพรรณ สุระคาย		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครู จำนวน 241 คน รวมทั้งหมด 344 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

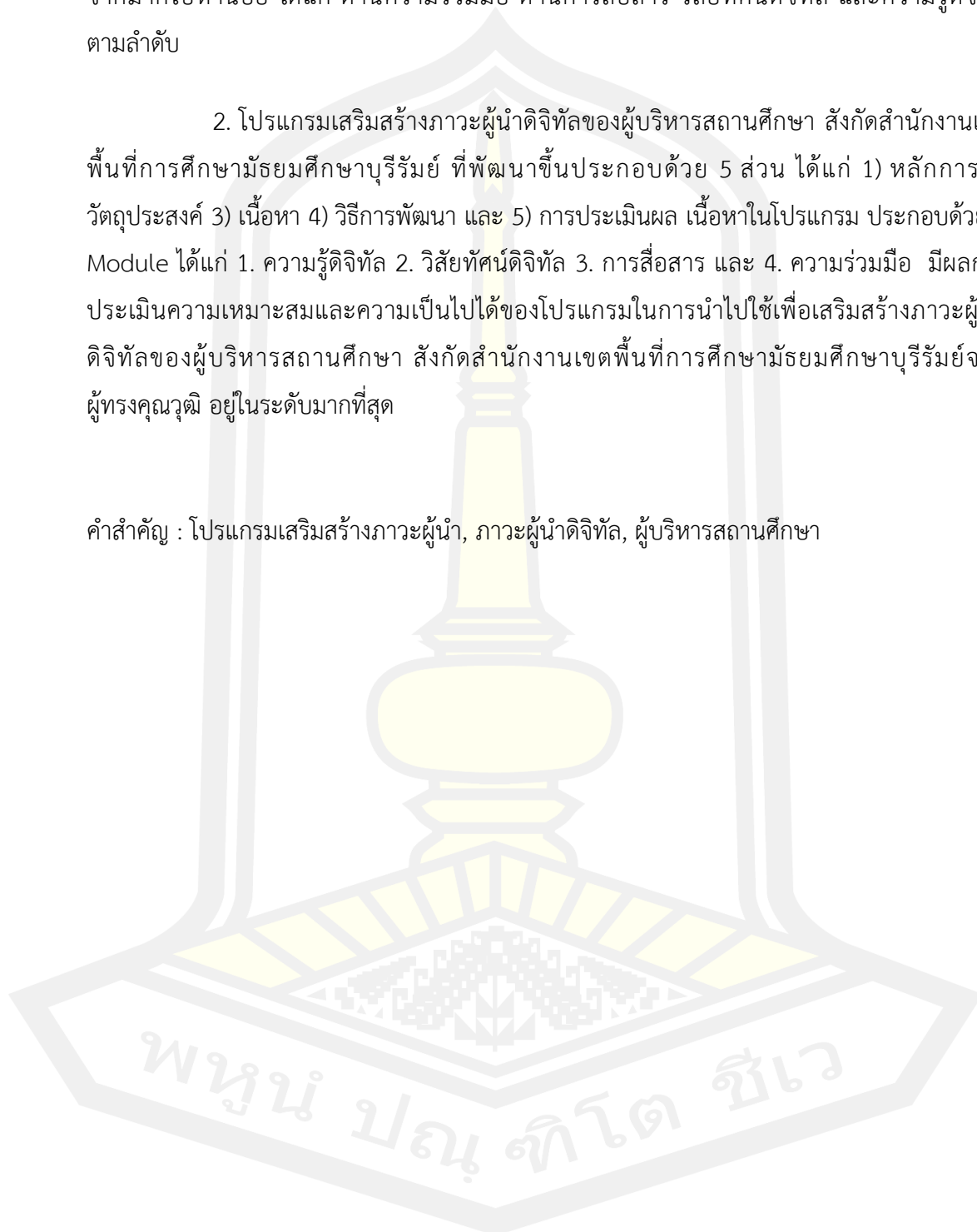
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.96$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ดิจิทัล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความร่วมมือ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ดิจิทัล และความรู้ดิจิทัล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล เนื้อหาในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. ความรู้ดิจิทัล 2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3. การสื่อสาร และ 4. ความร่วมมือ มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	Development of Programs to Enhance Digital Leadership for Educational Institution Administrators under The Secondary Educational Service Area Office Buriram		
AUTHOR	Busayapan Surakai		
ADVISORS	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2022

ABSTRACT

This research aim are 1) to study the current, desirable states and to analyze the priority needs of Educational Institution Administrator under The Secondary Educational Service Area Office Buriram based on Digital Leadership 2) to develop the enhance digital leadership program of Educational Institution Administrator under The Secondary Educational Service Area Office Buriram. The study was divided into 2 phases, the first phase is to study the current, desirable states and priority needs of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram based on Digital Leadership. The research samples were 103 Educational Institution Administrator and 241 teachers total 344 people, there were selected with the stratified random sampling method. The research instrument is the questionnaire with scale. The second phase is to develop digital leadership program of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram and estimated program by 5 senior experts so there were selected through average purposive sampling. The feasibility and assessment form of the strengthening digital leadership of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram was used as a research tool. The data was analyzed by frequency,

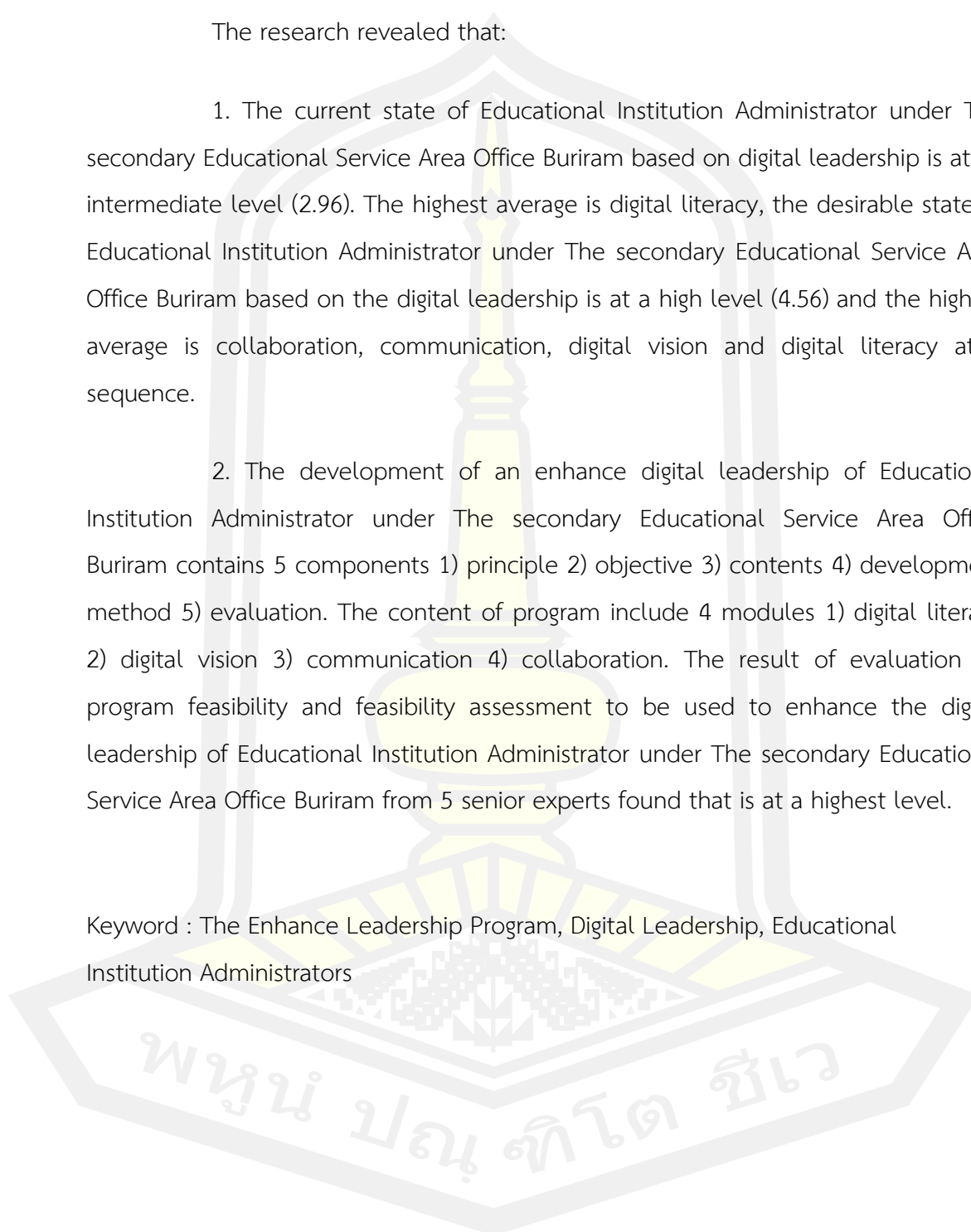
percentage, average, standard deviation and Modified Priority Needs Index.

The research revealed that:

1. The current state of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram based on digital leadership is at an intermediate level (2.96). The highest average is digital literacy, the desirable state of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram based on the digital leadership is at a high level (4.56) and the highest average is collaboration, communication, digital vision and digital literacy at a sequence.

2. The development of an enhance digital leadership of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram contains 5 components 1) principle 2) objective 3) contents 4) development method 5) evaluation. The content of program include 4 modules 1) digital literacy 2) digital vision 3) communication 4) collaboration. The result of evaluation on program feasibility and feasibility assessment to be used to enhance the digital leadership of Educational Institution Administrator under The secondary Educational Service Area Office Buriram from 5 senior experts found that is at a highest level.

Keyword : The Enhance Leadership Program, Digital Leadership, Educational Institution Administrators



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้ และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธรรนามวรรณ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัยในครั้งนี้นั้นสำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ดร.พิชัย บุญมาหนองคู ดร.พิชิต ชินกร ดร.จตุพร แปรไธสง และ ดร.มนตรี นิวัฒน์วงศ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการช่วยตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.กฤษ ละมูลมอญ ดร.สุนทร ขวัญดำ ดร.สำรวม คงสีบชาติ ว่าที่พันตรี ดร.สุพจน์ ธนานุกูล และ ดร.ภูวนาท ยุพานวิทย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม ให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำและขวัญกำลังใจในการวิจัย ตลอดจนขอขอบพระคุณ นักวิชาการ ครู อาจารย์ และผู้วิจัยตามปรากฏในรายการบรรณานุกรมที่ผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาอ้างอิง ส่งผลให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พร้อมทั้งโรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์ และโรงเรียนวชิรวิทย์ที่ให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ สนับสนุนการวิจัยในทุกขั้นตอนจนบรรลุความมุ่งหมายของการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้ความห่วงใย กำลังใจ กำลังกาย กำลังทรัพย์ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนข้าพเจ้าเสมอมา ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ กำลังใจ จนข้าพเจ้ามีมานะ พยายาม และดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันใดเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ขอให้ทุกท่านมีความสุขสวัสดิ์พิพัฒนามงคลเทอญ

บุษยพรรณ สุระคาย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล.....	33
การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล.....	68
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม.....	86
การประเมินความต้องการจำเป็น (PNI).....	95
บริบทโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	100
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	106

งานวิจัยในประเทศ.....	106
งานวิจัยต่างประเทศ.....	109
กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย.....	113
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	115
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	117
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	124
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	190
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	190
สรุปผล.....	190
อภิปรายผล.....	191
ข้อเสนอแนะ.....	193
บรรณานุกรม.....	195
ภาคผนวก.....	211
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	212
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	215
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	230
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	235
ภาคผนวก จ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	252



สารบัญตาราง

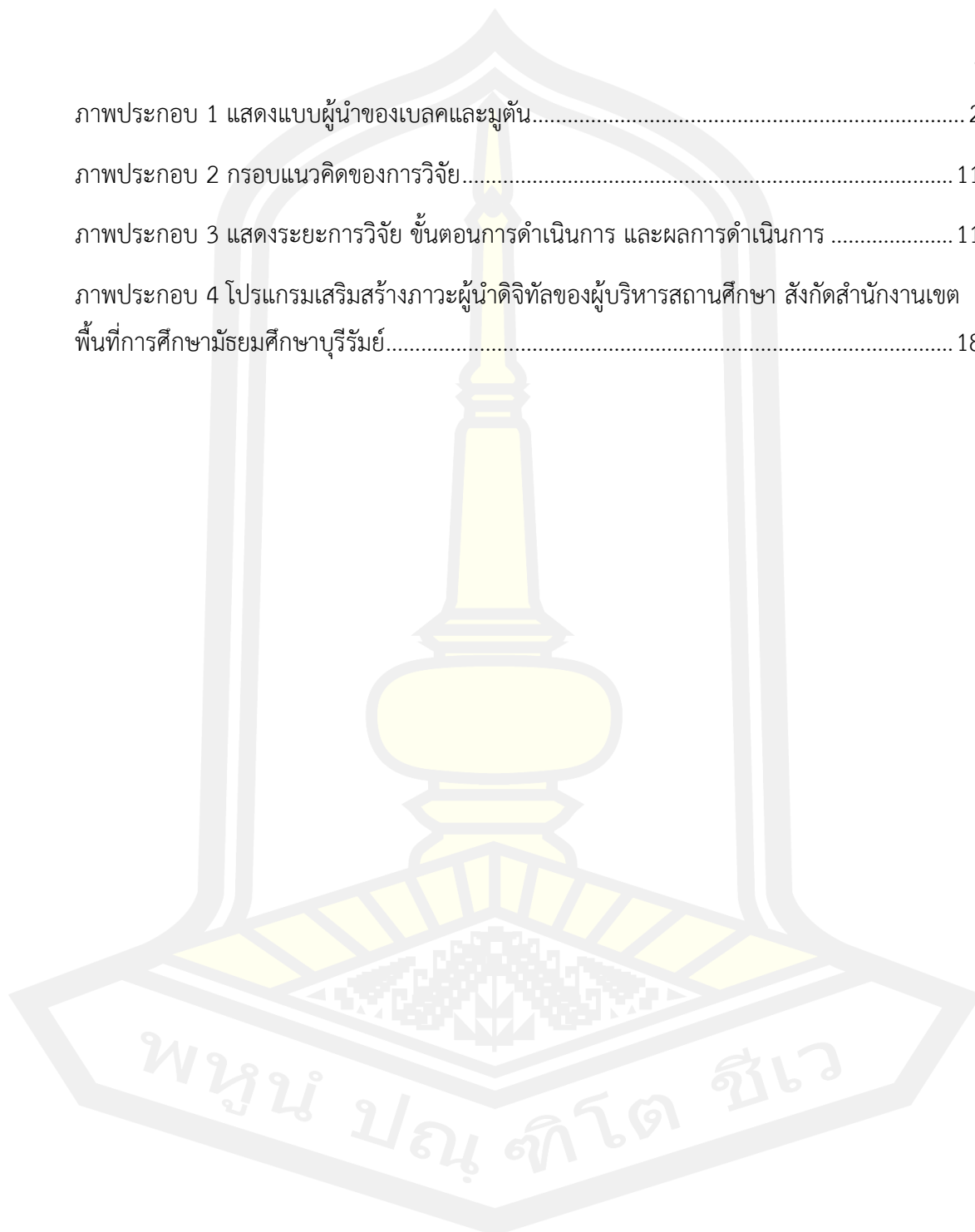
	หน้า
ตาราง 1 คุณลักษณะและทักษะของผู้ผู้นำ.....	20
ตาราง 2 สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ.....	26
ตาราง 3 ลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ.....	26
ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล	39
ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล	41
ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล	43
ตาราง 7 แสดงตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล.....	44
ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	49
ตาราง 9 แสดงตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	49
ตาราง 10 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสื่อสาร	56
ตาราง 11 แสดงตัวชี้วัดทักษะการสื่อสาร.....	57
ตาราง 12 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ	62
ตาราง 13 แสดงตัวชี้วัดความร่วมมือ.....	64
ตาราง 14 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	79
ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	89
ตาราง 16 การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรม.....	94
ตาราง 17 แสดงข้อมูลจำนวนครู นักเรียน.....	103
ตาราง 18 แสดงจำนวนบุคลากรในสังกัด (ข้อมูล ณ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563).....	105
ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	118
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	133

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความรู้ ดิจิทัล	134
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านวิสัยทัศน์ ดิจิทัล	136
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านการสื่อสาร	138
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความ ร่วมมือ	140
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	142
ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ดิจิทัล	143
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	144
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสาร.....	146
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความร่วมมือ	147
ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความร่วมมือ	156
ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านการสื่อสาร ..	159

ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	161
ตาราง 33 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านความรู้ดิจิทัล	163
ตาราง 34 บันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	172
ตาราง 35 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ.....	178
ตาราง 36 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	179
ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	188
ตาราง 38 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์.....	231
ตาราง 39 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	233
ตาราง 40 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน.....	234
ตาราง 41 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์.....	234

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงแบบผู้นำของเบลคและมูตัน.....	28
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	114
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลการดำเนินการ	116
ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.....	187



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างก้าวกระโดด จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ ในเวทีโลก ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ประกอบกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งหมายถึงการก้าวเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of things) เช่น คอมพิวเตอร์พกพา โทรศัพท์สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และเครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ กล่าวได้ว่าเป็นยุคที่โลกของเรากำลังขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital era) ซึ่งเป็นยุคที่พลโลกจะต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงตัวตนด้วยระบบชีวภาพ การขับเคลื่อนของยานยนต์ด้วยพลังงานไฟฟ้า การติดตามสภาพอากาศและการจราจรโดยใช้ “โดรน” พลังงานแสงอาทิตย์จะเป็นแหล่งพลังงานหลักที่ราคาถูกลงกว่าพลังงานอื่น ๆ งานของคนนับสิบล้านจะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์ สมาร์ทโฟนได้เข้ามาแทนที่บัตรเครดิต พาสปอร์ต GPS กล้องถ่ายรูป เป็นต้น (เศรษฐกิจ มະลิสวารณ, 2560)

การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่ม และขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอน เพื่อสร้างความคุ้นเคย และยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้วิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ จัดหาวัสดุ

อุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษา เพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกล ด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย (Massive Open Online Course: MOOCs) รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563) ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลจึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำ บริหารงานให้บุคลากรที่มีอยู่ ช่วยกันทำงานและรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (สุวรรณ เทพประสิทธิ์, 2555) จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็น องค์การที่ก้าวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ มีพันธกิจมุ่งพัฒนา ศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากร 4.0 มีความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีและมีความฉลาดทางด้านดิจิทัล (Digital Intelligence) พัฒนาครูมืออาชีพ เพื่อสร้าง “ต้นแบบห้องเรียนแห่งอนาคต” ปรับเปลี่ยนวิถีคิดของครูจากผู้บรรยาย (Lecturer) มาเป็นผู้ให้ คำปรึกษา (Coach) และเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้รับฟัง มาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform) สอดคล้องกับแนวคิดนโยบาย การศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษ ที่ 21 ตั้งสถาบันทางสังคมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็ก สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา ปรับระบบ การเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และโครงสร้างสังคมออนไลน์ ของไทย เพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ สามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความ สมานฉันท์ ความสามัคคีในสังคม (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562) ซึ่งปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ (2564) ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติ ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้างโอกาสแก่ ผู้เรียนในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยี แพลตฟอร์มที่ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและ บุคลากรทางการศึกษามีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind” ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำให้โรงเรียนให้ ประสพผลสำเร็จและมีคุณภาพต่อไป

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากร และบริบทการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล ตลอดจนการนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ครู รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สนใจสามารถนำข้อมูลไปใช้พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 ความรู้ดิจิทัล
- 1.2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 1.3 การสื่อสาร
- 1.4 การร่วมมือ

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 3,237 คน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน และครู จำนวน 3,087 คน ทั้งสิ้น 66 โรงเรียน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 3,237 คน ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีจำนวน 344 คน โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) และการใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling Technique) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครู จำนวน 241 คน

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ดังนี้

2.2.1 ศึกษา Best Practices จากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 3 แห่ง

2.2.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.2.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรม โดยประเมินความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์และคุ้มค่า ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ชุดโมดูลที่บรรจุกิจกรรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย ชุดฝึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาดูด้วยตนเอง
2. ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล หรือผู้นำดิจิทัลที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสาร และความร่วมมือ

2.1 ความรู้ดิจิทัล คือ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล มีทักษะการนำเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน หรือใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยสังเกตได้จาก 1) เข้าใจดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัล และ 3) การรู้สารสนเทศ

2.1.1 เข้าใจดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล 2) รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 3) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล 4) รู้กฎหมายดิจิทัล และมีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์

2.1.2 การใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ 2) มีทักษะ

ในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย 3) มีการสั่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับ ผู้ได้บังคับบัญชา 4) มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน

2.1.3 การรู้สารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีทักษะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ 2) มีความรู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์คิด มีวิจารณ์ญาณ และพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ 3) มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ

2.2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน สร้างภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง โดยสังเกตได้จาก 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2.2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการ อย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน 2) สามารถเก็บ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร 3) มีการกระตุ้นให้ บุคลากรทำงานเพื่อเป้าหมายองค์การอย่างเต็มศักยภาพ

2.2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีทักษะในการสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน 2) ทักษะในการสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ของตน 3) กระทำตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2.2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และ นโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ 2) สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร 3) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

2.3 การสื่อสาร คือ การนำเสนอความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน มีทัศนคติทางบวก ทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ โดยสังเกตได้จาก 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) ทัศนคติในการสื่อสาร และ 3) ความชัดเจนในการสื่อสาร

2.3.1 ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท 2) การนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมี ประสิทธิภาพและผลกระทบ 3) มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร 4) สามารถสื่อสาร จูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ

2.3.2 ทักษะคิดในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง 2) มีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น 3) มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร

2.3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) สื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูด และภาษาเขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด 2) ใช้ข้อความที่ ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ 3) มีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร 4) มีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรัก และความสามัคคีในองค์กร

2.4 ความร่วมมือ คือ การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่าง เต็มความสามารถ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการระดมสมองของ บุคลากรในองค์กรแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) การแบ่งปันข้อมูล 2) ความรับผิดชอบ และ 3) การแก้ปัญหา

2.4.1 การแบ่งปันข้อมูล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกต ได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในองค์กร 2) มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัล ภายนอกองค์กร 3) มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูล ร่วมกัน

2.4.2 ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกต ได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน 2) มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย 3) ยอมรับผล การกระทำของตนเอง 4) พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

2.4.3 การแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกต ได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความรู้ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา 2) มีการสร้าง ทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการแก้ปัญหา

3. พัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับครูในศตวรรษที่ 21 ตามกระบวนการขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น

2) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 3) การวางแผนออกแบบโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ
5) การประเมินผลโปรแกรม

4. หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หลักการ
พัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดยมีสัดส่วนดังนี้

4.1 ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจาก
ประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือ
ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

4.2 ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง
จากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย
หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

4.3 ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง
จากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ
หรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

5. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

6. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับความต้องการ หรือความคิดเห็นที่แสดงถึง
ความต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

7. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความประสงค์ คาดการณ์ หรือหวังผลว่าควรจะมี
ควรจะเป็น หรือควรที่จะเกิดขึ้น เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา
ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตการศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ตั้งแต่ระดับชั้น ม.1 – ม. 6
ทั้ง 23 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอห้วยราช อำเภอพลับพลาชัย อำเภอบ้านด่าน
อำเภอชำนิ อำเภอหนองหงส์ อำเภอนางรอง อำเภอประโคนชัย อำเภอพุทไธสง อำเภอนาโพธิ์
อำเภอแคนดง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง
อำเภอลำปลายมาศ อำเภอสตึก อำเภอกระสัง อำเภอคูเมือง อำเภอละหานทราย อำเภอบ้านกรวด
อำเภอหนองกี่ และอำเภอปะคำ โดยมีทั้งสิ้น 66 โรงเรียน

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

10. ครู หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครู มีการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

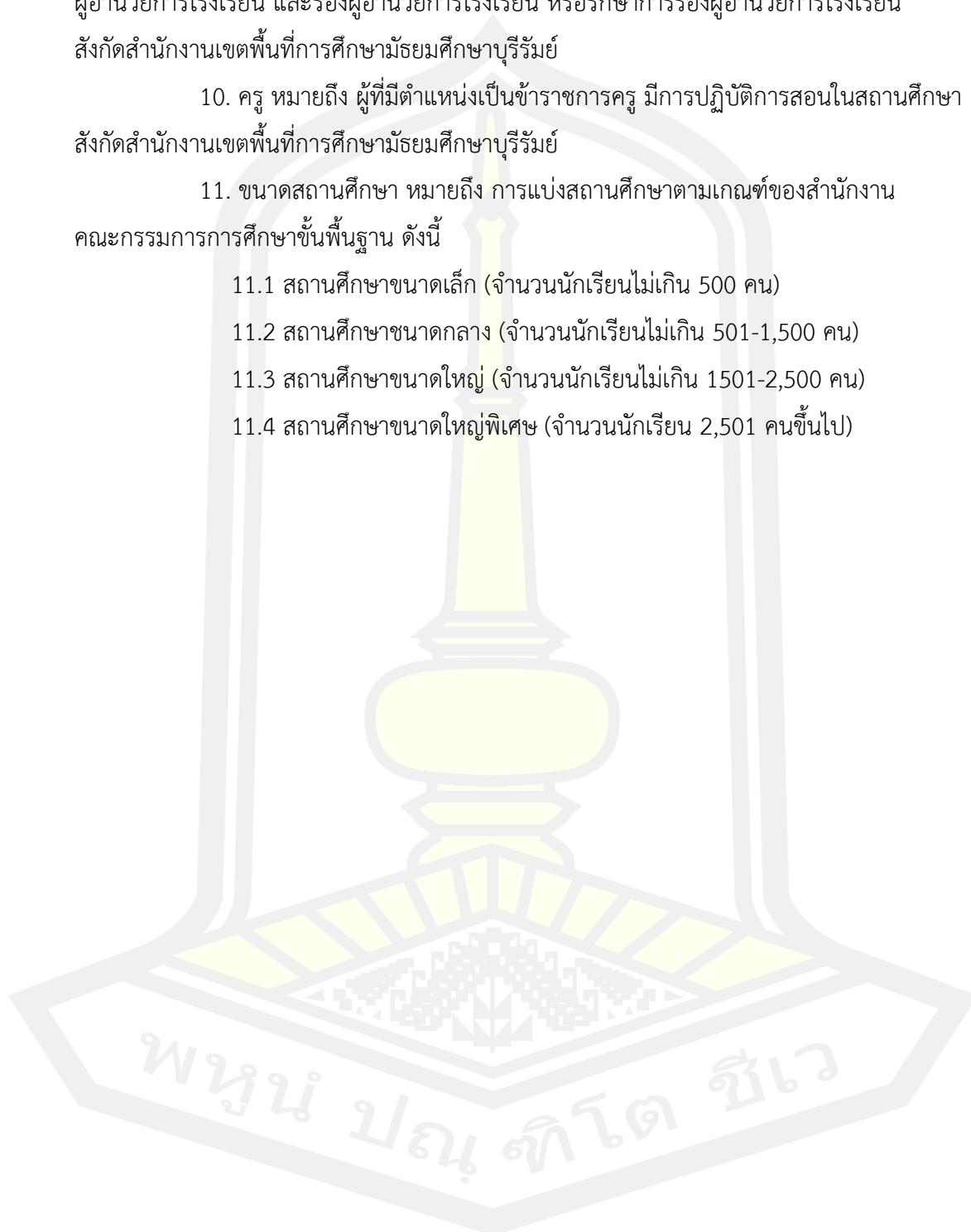
11. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งสถานศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

11.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน)

11.2 สถานศึกษาขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 501-1,500 คน)

11.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 1501-2,500 คน)

11.4 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,501 คนขึ้นไป)



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ลักษณะของผู้นำ
 - 1.3 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล
 - 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล
3. การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล
 - 3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล
4. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
 - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 4.2 ส่วนประกอบของโปรแกรม
 - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. การประเมินความต้องการจำเป็น (PNI)
6. บริษัทโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
8. กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) เป็นตำแหน่งสำคัญมากในองค์การ เพราะจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานทุก ๆ ด้านของหน่วยงาน ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้มากมายดังนี้

อรุณ รักธรรม (2542) ได้อธิบายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวก การประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

เสรี วงษ์มณฑา (2550) สรุปว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์การอย่างทุ่มเท ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยสำนึกของการมีส่วนร่วม

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้อธิบายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ชูชัย สมितिไกร (2554) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงกระบวนการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ หรือได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่ม หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้า หรือให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เพื่อช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือบรรลุวัตถุประสงค์

2. ลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือ คนที่จะเป็นผู้นำคนหรือองค์กรได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ สามารถจัดแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits)

3) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 4) ปัจจัยด้านสติปัญญา เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ ประเภทของพฤติกรรม เหล่านี้ล้วนมีประโยชน์อย่างมากในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ

1.2 เป็นผู้ที่มิพบทบทวนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น

ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือ

ผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

1.4 ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งด้วย

1.5 ผู้นำยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.6 ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตาม รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 กลุ่มคือ

1.6.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1.6.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้ แม้จะอยู่ในภาวะกดดันและภาวะวิกฤติจึงเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษาอาการกับิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางเหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.6.1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.6.1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำคือ

- 1) ลักษณะทางกายภาพ คือ กระจับกระจาง
- 2) ภูมิหลังทางสังคม คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 3) สติปัญญาและความสามารถ การตัดสินใจ วิจารณ์ญาณ

ความรู้ทักษะการพูด

- 4) บุคลิกภาพ คือ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน คือ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมุ่งมั่นในการทำงาน

6) ลักษณะด้านสังคม คือ ความสามารถที่จะสร้าง ความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

1.6.1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกอย่างเด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยกันเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.6.1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6.1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสม แม้ในภาวะวิกฤติอารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.6.1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้น ทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การ บริหารจะต้องการผู้นำซึ่ง

กระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.6.1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขัน จะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.6.1.9 ความเป็นคนอบอุ่นและมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมจะช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกัน หรือความไม่ตรีกับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.6.1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความผิดหวังและความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.6.1.11 การรู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถที่จะใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เพื่อให้งานกลุ่มวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดีและสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วย

ป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว

(Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control)

เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและกำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับ

ความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาสขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการ

ที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้ และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

3. แรงจูงใจภาวะผู้นำ (Leadership Motives) แรงจูงใจเป็นความจำเป็น

ความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านกรยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

3.1 แรงจูงใจด้านอำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการ

การควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ 1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็งและใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ 2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น 3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หรือ

ความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านอำนาจ เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะกลายเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

3.1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive)

เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพ ความหรูหราและการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจแข่งขันด้านอำนาจหรือบางคนพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

3.1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power Motive)

เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องภายในจากองค์กรและจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว เพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการมอบหมายอำนาจ และมีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นซึ่งจะช่วยให้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

3.2 แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นมาก่อน แล้วเกิดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ แรงกระตุ้นจะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากกว่าแรงจูงใจ

3.3 ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong Work Ethic) จริยธรรม เป็นความเชื่อหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกหรือผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะเขาเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

3.4 ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำขององค์กร เพราะองค์กรจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

4. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership)

ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่จำเป็น การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

4.1 ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ เป็นทฤษฎีที่สนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความเข้าใจ มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถสูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์ที่ดีกว่า ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า 2) ผู้นำกลุ่มจะสื่อสารแผนการ มีการตัดสินใจและกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรกในรูปของพฤติกรรมแบบบังการ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจจะขึ้นอยู่กับสมมติฐานซึ่งมุ่งที่ความสามารถด้านสติปัญญา ดังนี้

4.1.1 ถ้าผู้นำเน้นประสบการณ์จะทำให้ความสามารถและสติปัญญาของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม

4.1.2 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำแบบบังการ จะสัมพันธ์กันอย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำที่ไม่ใช่แบบบังการ

4.1.3 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาด้วย

4.2 ความรู้ด้านธุรกิจ ความสามารถด้านสติปัญญาจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีเทคนิคหรือความสามารถในบางสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความพร้อมเพียงให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้ว่าทำอะไรและเมื่อกลุ่มไม่นับถือเทคนิคหรือทักษะของผู้นำการใช้ความเชี่ยวชาญ เป็นวิธีการซึ่งใช้ของเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาของเขาทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาวิเคราะห์ห้วงค์การของตนเองและองค์การที่เกี่ยวข้อง

4.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่ม ทักษะและจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำบางคนอาจมีความคิด

สร้างสรรค์มากกว่าอีกคนหนึ่ง ผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหาขององค์กรการ
 อย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์

4.4 ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into People and Situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึกถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล
 ความสามารถในการหยั่งลึกจะสัมพันธ์กับลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากมี
 ส่วนประกอบที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง 2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำ
 การบริหารด้วย ผู้บริหารที่มีความสามารถหยั่งลึกจะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญ
 ได้อย่างฉลาด ตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีมได้ดีด้วย ผู้บริหารจะสามารถสั่งงาน
 โดยพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกทีม 3) ผู้นำสามารถเผชิญปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้
 เช่น สถานการณ์วิกฤติสมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบขงการและภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี
 4) ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อม โดยสามารถคาดคะเนทิศทางของ
 สภาพแวดล้อมและปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและ
 ใช้ข้อมูลแก้ปัญหาได้อย่างทันที่และอย่างเหมาะสม

4.5 การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจใน
 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้
 ในระยะยาว และในขณะเดียวกันผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและ
 ในระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล

4.6 การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาระดับสติปัญญา
 ที่ดี การพัฒนาระดับสติปัญญานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม
 ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญาและความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรม
 ใหม่

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่าง
 ประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้
 ดังนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถเชิงจินตนาการความสามารถ
 ในการสร้างสรรค์ มีวิจารณ์ญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจสมาชิกของกลุ่ม
4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน
 สถานะองค์กร บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้

6. เป็นนักกลยุทธ์ วิธีการหรือยุทธศาสตร์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ คิดค้นวิธีการเอาชนะในยามพลาตพลังกับคู่แข่ง มีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เพื่อทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

7. ต้องมีอำนาจ เพราะอำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ในการที่จะชนะคู่แข่งหรือก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ โดยคุณภู่อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้เสนอคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำดังนี้

ตาราง 1 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	1. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา	4. มีความมุ่งมั่นและมีอึดยาคัยดี
5. ให้ความร่วมมือ	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
6. ตัดสินใจดี	6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
7. สามารถฟังพาอาศัยได้	7. มีความสามารถจัดองค์การหรือ
8. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ	ความสามารถด้านการบริหาร
9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง	8. มีความสามารถในการชักชวน
10. มีความมุ่งมั่น พยายามอย่างต่อเนื่อง	9. มีทักษะทางสังคม
11. มีความมั่นใจในตนเอง	
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด	
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ	

Hoy และ Miskel (2001) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะความกดดัน มีความมั่นใจในตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม
2. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและมีความต้องการในอำนาจ
3. คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอดและทักษะทางการบริหาร

สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวเหนือกว่าคนทั่วไป ทั้งบุคลิกภาพ การปฏิสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ มีความสุขุม จิตใจที่นิ่งสงบคงที่ แม้นิยามเกิดภาวะที่คับขัน มีความสามารถทางด้านสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา ทั้งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับสมาชิก มีความมุ่งมั่น พยายามอย่างต่อเนื่อง มีกลยุทธ์ในการเผชิญปัญหา ทันทต่อสถานการณ์ คำนึงถึงส่วนรวม มีคุณธรรมจริยธรรม และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่เหนือผู้อื่น โดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎี เป็นแนวทางต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทาย มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของคณะครู ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันเป็นต้น

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2549) ได้สรุปความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมนิ (2550) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนาจการหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อกิจการงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงลักษณะส่วนบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จที่ต้งาม

เสรี วงษ์มณฑา (2550) สรุปว่าผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยสำนึกของการมีส่วนร่วม

ภารดี อนันต์นาวิ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ในในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จำเนียร พลหาญ (2553) สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เพื่อที่จะร่วมมือทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึง

การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ ล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้สู่จุดมุ่งหมาย

อำนาจ ชนะวงค์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคล ในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย สามารถโน้มน้าวใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการใช้อำนาจหรืออิทธิพลบังคับ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จ ของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

สัมมา ธรนิธย์ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือ ของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความ เต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

สันติ บุญภิรมย์ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถ โน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนตามกระบวนการที่ผู้นำ ประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิผลขององค์การ

Ivancevich และ Matteson (2002) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

Schermerhorn (2002) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (2005) ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจ หรือโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบันได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย แต่ละทฤษฎีก็ต่างกันตามยุคสมัย มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

อาคม วัตโรสง (2547) ทฤษฎีภาวะผู้นำอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำทั่วไป (Universalist Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำทั่วไป หรือทฤษฎีสากล เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกิดจากการศึกษา ผู้นำในระยะเริ่มแรกเป็นที่รู้จักกันในวงการบริหารจัดการ กรอบความคิดในการศึกษาอยู่ในรูปแบบที่ไม่สลับซับซ้อน มีการศึกษาเฉพาะเจาะจง แต่ก็ยังเป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานการศึกษาเวลาต่อมาประกอบด้วย 6 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในยุคเริ่มแรก เป็นการศึกษาเน้นที่ตัวผู้นำ เพื่อตอบคำถามว่า คุณลักษณะพิเศษใดที่ทำให้คนกลายเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องย้อนกลับไปดูการศึกษาในสมัยกรีก และโรมันโบราณ ได้สรุปว่า “ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิดไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้” อันเป็นความเชื่อของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Luthans, 1995) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เชื่อว่า ผู้นำจะต้องเป็นคนมีคุณลักษณะพิเศษที่ต่างไปจากคนทั่วไป เขาเกิดมาพร้อมจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำถ้าสถานการณ์เหมาะสม ผู้นำเหล่านี้เป็นมาโดยสายเลือดและกรรมพันธุ์ คือ มีการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน

1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำได้เปลี่ยนจากการศึกษาประวัติ และบันทึกความทรงจำของผู้นำในอดีต หันมาศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำโดยตรง ซึ่งเป็นผลจากอิทธิพลของนักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าคุณลักษณะผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ และประสบการณ์ จึงทำให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1930-1950 หันมาค้นหาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ วิธีการศึกษา เช่น ความพยายามแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ การค้นหาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) เห็นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. เป็นผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาและเคยเล่นกรีฑา
3. เป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง
4. มีความไวใจได้ และความกระขี้ขวยเพื่อความสำเร็จ
5. มีทักษะในการบริหาร

ทองใบ สุคชารี (2551) ได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำสรุปได้ดังนี้

ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits)

- 1.1 ความเป็นตัวของตัวเอง
- 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.3 มีความยืดหยุ่น
- 1.4 มีความรู้
- 1.5 มีความกระตือรือร้น

2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ประกอบด้วย

- 2.1 มียุทธวิธีในการทำงาน
- 2.2 มีความอดทน
- 2.3 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ประกอบด้วย

3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits)

- 3.1 มีความสูง
- 3.2 มีน้ำหนักมาก
- 3.3 มีเสน่ห์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญอันได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ

ด้านด้านบุคลิกภาพ (Personality)	ด้านแรงจูงใจ (Motivation)	ด้านความสามารถ (Ability)
<ul style="list-style-type: none"> • ความมีพลังสูง • ความทนทานต่อความเครียดสูง • มีความมั่นใจตนเอง • เชื่ออำนาจภายในตนเอง • มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ • มีความสัจซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม • มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง • มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล • มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ • มีทักษะด้านเทคนิค • มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน

วิเชียร วิทย์อุดม (2548) ได้พยายามค้นหาถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ และได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ

ประเภทลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่ศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ	1. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ
2. พื้นฐานทางสังคม	2. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ
3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา	3. ระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม
4. แรงจูงใจในการทำงาน	การเปิดใจกว้าง
5. การสังคม	4. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดทน ความต้องการอำนาจ
	5. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา

จากที่ได้ทำการศึกษายังอาจไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัดนัก เพราะไม่สามารถระบุได้ว่า คนที่มีลักษณะที่เป็นผู้นำจะได้เป็นผู้นำทุกคน เพราะบางคนที่ไม่มีความสัมพันธ์ตามตัวบ่งชี้ ก็อาจได้เป็นผู้นำเสียเอง แต่โดยภาพรวมแล้วคุณลักษณะในเรื่องของบุคลิกภาพมีความสอดคล้อง

มากที่สุดกับการที่จะเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ พื้นฐานทางสังคม ลักษณะทางจิตใจ
 วุฒิภาวะทางอารมณ์ ทักษะทางปัญญา การสร้างแรงจูงใจ และการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น
 และด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

1.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

จากการศึกษาของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ในการตัดสินใจ
 หรือการลงมือปฏิบัติของผู้บริหารมักจะมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามา
 เกี่ยวข้องซึ่งเขาได้กล่าวไว้ดังนี้

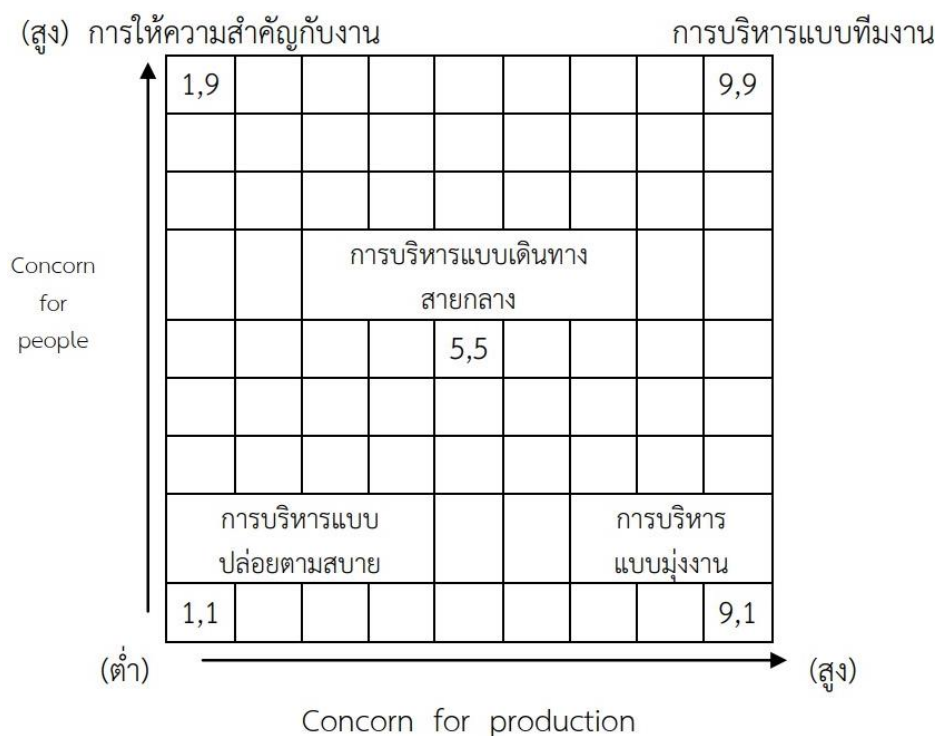
ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนไว้ว่า คนงานแบบ X เป็นคนที่ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน และคนงานก็คอยจะปิดความรับผิดชอบและพยายามรับคำสั่งที่เป็นทางการเท่านั้น คนงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงของงาน และมีความ
 ทะเยอทะยานน้อยมาก

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนไว้ว่า คนงานแบบ Y เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มองว่างานเป็นเรื่องสนุก ผ่อนคลาย คนจะสามารถควบคุมและกำกับตนเองได้ผูกพันอยู่กับความสำเร็จของงาน สามารถทำงานอย่างรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างงาน

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมคนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชา เพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid of Leadership Theory)

วิเชียร วิทย์อุดม (2548) เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้นมา โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน (Concern for Production) และมิติมุ่งคน (Concern for People) เบลคและมูตันได้นำพฤติกรรมผู้นำสองมิติมาสัมพันธ์กันทำให้เกิดแบบผู้นำหลัก ๆ 5 แบบ ปราบกฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงแบบผู้นำของเบลคและมูตัน

จากภาพประกอบ 1 แสดงแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ ประกอบด้วย

1. แบบเฉื่อยชา 1-1 (Impoverished) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่ค่อยสนใจใยดีในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่มีการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดเป็นพวกที่ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเฉื่อยชา

2. แบบมิตรภาพสังสรรค์ 1-9 (Country Club) ผู้นำประเภทนี้เน้นให้ความสนใจกับความต้องการของคนเป็นพิเศษ เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ จัดเป็นพวกที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับคนมากที่สุดและสนใจกิจกรรมทางสังคมมากกว่าที่จะมุ่งผลงานจริง ๆ

3. แบบเน้นงาน 9-1 (Task) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่ประสิทธิภาพผลของการทำงาน แต่อย่างเดียว ให้ความสำคัญกับงานมาก ไม่มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน จัดเป็นพวกที่สนใจประสิทธิภาพงานในระดับสูงสุด ส่วนเรื่องความสนใจเกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความสนใจในระดับต่ำสุด

4. แบบเดินสายกลาง 5-5 (Middle of the Road) ผู้นำประเภทนี้มุ่งให้ความสำคัญทั้งให้การตอบสนองความพอใจของคนและผลงานในระดับปานกลาง จัดเป็นพวกให้

ความสนใจเรื่องประสิทธิภาพของงานและเรื่องของคนในระดับปานกลางทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

5. แบบทีมงาน 9-9 (Team) ผู้นำประเภทนี้มุ่งส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและเพิ่มขวัญกำลังใจให้มีการทำงานสำเร็จ ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคนและสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานทุกคน ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทุกคนในการทำงานเป็นอย่างดี จัดเป็นพวกที่ให้ความสนใจทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อม ๆ กันไป หรือก็คือการมุ่งที่จะให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนที่ตนรับผิดชอบในระดับสูงสุดพร้อมกัน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง ทำให้ผู้นำทางการศึกษาสามารถเลือกใช้แบบผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานได้ทั้งผลงานและความพึงพอใจของสมาชิกส่วนแบบเน้นงานก็สามารถนำมาใช้ได้กับงานที่ยืดระยะเวลาหรือเวลาเร่งด่วนหรือใช้กับผู้ที่บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำหรือในสถานการณ์วิกฤตสำหรับแบบอื่น ๆ ดูเหมือนจะมีประโยชน์น้อย

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ. 1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือแบบที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ปรากฏว่าไม่พบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถใช้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ จึงเป็นเหตุให้นักวิจัยหันมาทำการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ โดยอาศัยพื้นฐานจากการศึกษาตามแนวพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาไว้ในช่วงปี ค.ศ. 1945 และ 1946 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มี 4 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

(The Situational Leadership Theory)

Hersey และ Blanchard (1982) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐานวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการนำข้อมขึ้นอยู่กับการเลือกใช้แบบผู้นำเหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey และ Blanchard ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด
2. แบบแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำยังต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมาก อยู่ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่อ พฤติกรรมแบบนี้ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากและต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ต่อบังคับบัญชาได้ตัดสินใจ

4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่อและมุ่งมั่นต่อ พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด โดยให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

McClelland และคณะ (1953) เสนอไว้ว่า คนที่มีวุฒิภาวะสูง หมายถึง คนที่ต้องการความสำเร็จ ตั้งความหวังไว้สูงและสามารถทำได้สำเร็จ เป็นคนมีความรับผิดชอบและสามารถรับผิดชอบได้ เป็นคนมีการศึกษาและประสบการณ์ในการพิจารณาวุฒิภาวะของคนที่ถือเอาความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างเป็นหลัก เพราะคนเราจะไม่เก่งไปเสียทุกเรื่อง วุฒิภาวะของคนถ้าหากพิจารณาจากความรับผิดชอบจะมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

1. คนที่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ และไม่สามารถรับผิดชอบ M1
2. คนที่เต็มใจรับผิดชอบ แต่ไม่สามารถรับผิดชอบ M2
3. คนที่มีความสามารถรับผิดชอบ แต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ M3
4. คนที่มีความเต็มใจรับผิดชอบ และมีความสามารถรับผิดชอบ M4

จากแนวคิดของ McClelland และคณะ คนเราจะมีวุฒิภาวะเรียงจากต่ำไปสูง คือ M1 M2 M3 M4

2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ (The Leadership Decision-Making Theory)

ในปี ค.ศ. 1973 Vroom และ Yetton ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตาม การศึกษาของ Vroom และ Yetton ได้กำหนดแบบผู้นำไว้ 5 แบบ เริ่มจากแบบผู้นำที่ตัดสินใจเอง ลดหลั่นลงไปจนถึงแบบผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเต็มที่ ซึ่งเรียงลำดับดังนี้

1. แบบอัตตาธิปไตย 1 เป็นผู้นำที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาเอง โดยใช้ข้อมูลของผู้นำที่มีอยู่
2. แบบอัตตาธิปไตย 2 เป็นผู้นำที่อาศัยข้อมูลจากผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกกล่าวผู้ตามหรือไม่บอกว่าปัญหาคืออะไร ดังนั้น บทบาทของผู้ตามในการตัดสินใจ คือการให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

3. แบบปรึกษาหารือ 1 ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือปัญหาที่จะตัดสินใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ตาม แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

4. แบบปรึกษาหารือ 2 ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจโดยปรึกษาหารือผู้ตามเป็นกลุ่ม ด้วยการขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่มผู้ตาม จากนั้นผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

5. แบบทีม ผู้นำแบบทีมจะปรึกษาหารือปัญหากับผู้ตามเป็นกลุ่ม โดยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน แล้วตัดสินใจด้วยมติของที่ประชุม ดังนั้นผู้นำแบบทีมจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงประธานในที่ประชุม เขาจะไม่พยายามมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มแต่จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อให้เกิดการลงมติเท่านั้น

แบบผู้นำทั้ง 5 แบบ จะต้องใช้ให้เหมาะสมกับการตอบคำถามที่ผู้นำจะต้องตอบตนเองเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในแต่ละประเด็น คำตอบของผู้นำในแต่ละประเด็นจะเป็น Yes หรือ No คำตอบสุดท้ายจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้นำจะใช้แบบผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสม

2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Leadership Contingency Theory)

หลังจากกลุ่มนักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแล้ว หลังจากนั้นก็ได้มีนักวิจัยหลายคนได้หันมาสนใจศึกษา เพื่อหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Fiedler เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ได้ศึกษาเพื่อค้นหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของเขาเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เขาได้ใช้เครื่องมือวัดแบบผู้นำเรียกว่า “The Least Preferred Coworker Scale” (LPC) เพื่อค้นหาแบบผู้นำ โดยให้ผู้นำตอบคำถามว่าเขาชอบทำงานร่วมกับบุคคลประเภทใดน้อยที่สุด แล้วให้คะแนนลักษณะเพื่อนร่วมงานในแบบสอบถามที่เป็นสองขั้ว (Bipolar Scale) ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นคุณศัพท์ ดังตัวอย่าง

Unfriendly 1 2 3 4 5 6 7 8 Friendly
 Uncooperative 1 2 3 4 5 6 7 8 Cooperative
 Hostile 1 2 3 4 5 6 7 8 Supportive
 Guarded 1 2 3 4 5 6 7 8 Open

คะแนนจากแบบสอบถามรวมกันแล้วหาคะแนนเฉลี่ย ถ้าคะแนน LPC สูง แสดงว่าเขาเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ถ้าคะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าเขาเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Task orientation) จากการศึกษาของ Fiedler พบว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์สุดขั้วทั้งสองข้าง คือ ขั้วสถานการณ์ที่มีความแน่นอนหรือเป็นปกติกับขั้วที่ไม่มีความแน่นอนหรือไม่ปกติ สถานการณ์ที่มีความแน่นอนหรือเป็นปกติ เช่น องค์กรมีความมั่นคง มีการแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ชัดเจนสำหรับสถานการณ์ที่มีความไม่

แน่นอนหรือไม่ปกติ เช่น เกิดวิกฤต ไฟไหม้ น้ำท่วม ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่มี ภาวะปานกลาง Fiedler ได้เสนอสถานการณ์ขึ้นมาอีก 3 แบบ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน
2. โครงสร้างของงาน
3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ

Fiedler ได้นำสถานการณ์ที่มีความแน่นอน และไม่แน่นอนมาปฏิสัมพันธ์ กับสถานการณ์ 3 แบบ ดังกล่าวทำให้เกิดสถานการณ์ใหม่ ซึ่งแต่ละสถานการณ์เหมาะกับผู้นำ แต่ละแบบ

2.4 ทฤษฎีผู้นำทางสู่เป้าหมายของ House (House's Path-Goal Theory of Leadership)

House เป็นอีกคนหนึ่งที่ศึกษาเพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Leader effectiveness) โดยมุ่งค้นหาผู้นำที่จะช่วยชี้ช่องทางผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง และวัตถุประสงค์ขององค์การ การศึกษาของ House สัมพันธ์กับการศึกษาของนักวิชาการของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและของ Fiedler ซึ่งการศึกษาของ House จะแก้ไขข้อบกพร่องที่ทาง มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและ Fiedler ที่ยังแก้ไขไม่ได้ การศึกษาของ House ไม่เพียงแต่วิเคราะห์ แบบของผู้นำ แต่ยังศึกษาผลกระทบที่มีต่อการจูงใจผู้ตาม โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของวูรัมในการ อธิบายการจูงใจผู้ตาม การจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังมี 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงานได้ผลผลิตมาก ถ้าเขารับรู้ ว่าความพยายามของเขาเป็นผลทำให้งานสำเร็จ ในทางตรงข้ามถ้าเขารู้ว่าความพยายามของเขาทำให้ งานไม่สำเร็จ การจูงใจก็มีน้อย ความสัมพันธ์ระดับที่ 1 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับ ผลการทำงาน

ระดับที่ 2 บุคคลจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานของเขา กับรางวัลที่ควรได้รับ

ดังนั้น บุคคลจะมีแรงจูงใจทำงานให้ได้ผลผลิตมากและมีคุณภาพ เขาจะต้องคิดถึงความสัมพันธ์ทั้งสองระดับ นั่นคือเขาต้องรับรู้ว่าเขาตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานเขา สามารถทำงานได้สำเร็จ และเมื่อเขาทำงานสำเร็จเขาต้องคิดถึงรางวัลที่เขาควรได้รับ ซึ่งจะต้อง เหมาะสมสอดคล้องกับผลงานของเขา อย่างไรก็ตามเราจะคาดหวังสิ่งที่เป็นรางวัลแตกต่างกัน ผู้นำจึงต้องเข้าใจความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อจะได้จัดรางวัลให้ผู้ตามได้ถูกต้อง รางวัล โดยทั่วไปมีสองประเภท ประเภทที่หนึ่งเรียกว่า รางวัลภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ หรือเป็นงานที่ทำหายรางวัล ภายในอาจเป็นความต้องการขั้นสูง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ประเภทที่สอง เรียกว่ารางวัลภายนอก

ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นพวกสภาพแวดล้อม เงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือการบริหาร รางวัลภายนอก ถ้าคิดตามทฤษฎีของมาสโลว์ ก็คือความต้องการขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาของเฮาส์ พบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะมีผลต่อการจูงใจผู้ตาม ต่อเมื่อถ้าผู้นำช่วยให้ผู้ตามรู้ว่าความพยายามของผู้ตามจะทำให้งานสำเร็จและจะได้รับรางวัลคุ้มกับผลงานที่ผู้ตามทำ

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุคนั้นมีความเชื่อและแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ระยะเริ่มแรกมีความเชื่อว่าผู้นำนั้นจะมีคุณลักษณะติดตัวมาตั้งแต่โดยกำเนิด ระยะต่อมาได้มีผู้ให้แนวคิดว่า พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่สองมิติด้วยกันคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เนื้องาน และการมุ่งความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย ทฤษฎีทุกยุคทุกสมัยมีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากร แต่ก็เหมาะสมกับบางกลุ่มหรือบางองค์กรเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา เพราะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และเพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายในองค์กรหรือหน่วยงานร่วมกันอย่าง กัลยาณมิตร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

1. ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่าพัฒนาจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่า เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และอินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษา สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถ เข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา
3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งเป็นความรู้ได้อย่างทั่วถึง

Hughes (2017) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่า หมายถึง การฝังความคิดแบบดิจิทัล และวิธีการทำงานทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การมุ่งเน้นอย่างไม่ลดละในการทำสิ่งที่ขึ้นสำหรับผู้ใช้ทุกระดับในองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างการทำงานร่วมกันและตอบสนอง เฉลิมฉลอง

การเปลี่ยนแปลงและความล้มเหลว รวมทั้งการแสดงความกล้าหาญ ความเห็นอกเห็นใจและความอ่อนน้อมถ่อมตนในขณะที่ทำงานด้วยความเร็ว ที่เร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ อย่างเช่น องค์กรแบบราชการหรือที่เคยเป็น

Rotzinger (2017) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลว่า เป็นการเปลี่ยนความเข้าใจในการเป็นผู้นำในลักษณะพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องง่ายที่ให้คนเดียวลงมือทำ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถจัดการในองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขาได้หรือไม่ ในระบบการทำงานเราต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร อย่างไรก็ตามระบบการทำงานได้เลือกวิธีที่แตกต่างกันจากนวัตกรรมเครือข่ายส่วนใหญ่ผู้บริหารจัดการทำงาน โดยไม่ต้องแบ่งลำดับขั้นในการเป็นผู้นำด้านบนลงมาด้านล่าง ทุก ๆ คนเป็นตัวแทนขึ้นอยู่กับความต้องการและ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนั้น โครงสร้างเหล่านี้จะสะท้อนถึงความหลากหลายของความต้องการของตลาด

McLeod (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ระบุว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยนการเรียนรู้และให้อำนาจแก่นักเรียนอย่างไร โรงเรียนเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งนักเรียน เครื่องมือดิจิทัลจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำอะไรได้แตกต่างไปจากการปฏิบัติแบบเดิมก่อนหน้านี้ วิสัยทัศน์ของพวกเขา ส่งเสริมศักยภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในองค์ประกอบทั้งหมดที่เราคิดว่าเป็นความสามารถที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ความกระตือรือร้น ความหลงใหล การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการกำกับตนเอง เทคโนโลยีไม่เพียงสนับสนุนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ยังช่วยเปลี่ยน ความคิดและช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น

Baculard (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เนื่องจากปัจจุบันนวัตกรรมดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากมายในระบบอุตสาหกรรมทั่วโลก ผู้บริหารจึงต้องค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยเร็วที่สุด ตามงบประมาณที่อนุมัติ อย่างไรก็ตาม มีหลายคนที่ค้นพบว่าความเป็นผู้นำทางดิจิทัลไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีมันเกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรที่คล่องตัวที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นและตอบสนองอย่างรวดเร็วด้วยวิธีแก้ปัญหาการแข่งขันที่มากที่สุด

Petry (2018) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลว่า เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยสภาพแวดล้อมในยุคที่ซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้นำไปสู่ความท้าทายด้านภาวะผู้นำใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารต้องมีตัวเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้คล่องตัว ภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

การศึกษารรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกับองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะ หรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการดังนี้

จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องทำการยอมรับและนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องทำการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intelligent stimulation) ผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
4. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำในองค์กรให้ความเป็นกันเองและเข้าใจความถนัดของบุคลากรในองค์กร โดยทำการเปิดโอกาสให้มีการอบรม มิติการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Personal recognition) มีการให้คำชมเชย เข้าใจถึงศักยภาพและทำการสนับสนุนในด้านของความคิดให้กับบุคลากร
5. ความหลากหลายของคนในองค์กร (Diversity) ภาวะผู้นำในองค์กรยุคดิจิทัลต้องทำการเรียนรู้ มีการเปิดโอกาส มีการยอมรับและแสดงความคิดเห็น การให้รางวัลให้กับคนต่างยุคต่างสมัย

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) กล่าวว่า สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สหรัฐอเมริกายังได้กำหนดมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ร่วมกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ สามารถนำการพัฒนา การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี และการบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและยกระดับ ความเป็นเลิศขององค์กรได้
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบ โลกดิจิทัลในองค์กร โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดังกล่าว อย่างทั่วถึง

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูผู้สอนและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลต่าง ๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล และสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

Broadribb (2014) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำดิจิทัล ไว้ทั้งหมด 5 คุณลักษณะ คือ 1) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) มีการสื่อสารและการให้คำแนะนำที่ชัดเจน 2) ทักษะความร่วมมือ (Collaboration Skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกัน 3) ความกระตือรือร้นและสนใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Enthusiasm and interest in new technologies) 4) การแก้ปัญหาและทักษะการถาม (Problem solving and enquiry skills) 5) ทักษะเฉพาะทางดิจิทัล (Specific digital skills)

Sheninger (2013) ได้นำเสนอเสาหลักของผู้นำในยุคดิจิทัล (The Pillars of Digital Leadership) ซึ่งก็คือแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่สำคัญ ๆ ว่าประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมาใช้ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับครูผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาจริงผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลาย และไม่ใช่เป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง โดยสามารถประชาสัมพันธ์หรือรายงานการดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านทางช่องทางในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ไม่มีค่าใช้จ่าย และเป็นช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ (Website) เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) ทวิตเตอร์ (Twitter) ฯลฯ ซึ่งเป็นการสื่อสารกับสาธารณชนด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานที่เรียบง่าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในยุคดิจิทัลได้อย่างทันทีทันใด

2. ประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ข้อเท็จจริงประการหนึ่งเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ก็คือ หากเราไม่ดำเนินการบอกเล่าเรื่องราวของเราเอง คนอื่นก็จะทำการบอกเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ให้เรา และบ่อยครั้งมักจะเล่าเรื่องราวที่ไม่ตรงกับสิ่งที่เราต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นแกนนำในการนำเสนอหรือประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ในส่วนนี้เน้นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นรากฐานในการประชาสัมพันธ์เชิงบวก โดยใช้เครื่องมือสื่อสังคมออนไลน์ที่ให้บริการฟรีต่าง ๆ ในการที่จะทำเช่นนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างเครื่องมือหรือช่องทางที่จะทำให้ครู ผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมองเห็นเรื่องราวในเชิงบวกเกี่ยวกับสถานศึกษาด้วย เช่น เว็บไซต์หรือเฟซบุ๊กของสถานศึกษา

3. การสร้างภาพลักษณ์ (Branding) ในโลกธุรกิจมีความเข้าใจถึงคุณค่าของภาพลักษณ์หรือแบรนด์ และผลกระทบต่อผู้บริโภค สำหรับสถานศึกษาแล้ว ภาพลักษณ์หรือแบรนด์คือความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ในเชิงบวกที่เน้นมุมมองด้านบวกของวัฒนธรรมในสถานศึกษา เพิ่มความภาคภูมิใจให้กับชุมชน และช่วยดึงดูดหรือรักษาความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง เมื่อมองหาสถานที่ที่จะส่งบุตรหลานไปเรียนแล้ว ต้องนึกถึงสถานศึกษาของเราเป็นอันดับแรก ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเองก็มีความจำเป็นไม่น้อยเช่นกัน ในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ของสถานศึกษา

4. ความผูกพันและการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Engagement or Learning) ความสำเร็จของการจัดการศึกษา คือ การที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม คือ แนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจว่าการจัดการศึกษาควรสะท้อนถึงชีวิตจริงและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และประยุกต์ใช้สิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้มาให้นำไปใช้ใน ชีวิตจริงได้ตั้งแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้กลายมาเป็นความจำเป็นที่ครูต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการสอน โดยมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างชุดทักษะที่จำเป็นในการใช้ชีวิตประจำวันและโลกอนาคต ทั้งการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ การรู้เท่าทันสื่อ การเชื่อมโยงกับโลก การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหาที่ตรงกับความต้องการของสังคม

5. การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professional Growth or Development) ด้วยการเพิ่มขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์ สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นโกดังเก็บข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ได้เอง เพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย การจัดหาทรัพยากร การเข้าถึงความรู้ การรับความคิดเห็น การติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนักการศึกษาและนักปฏิบัติ เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาความเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

6. การปรับวิสัยทัศน์สิ่งแวดล้อมและพื้นที่การเรียนรู้ (Re-envisioning Learning Spaces and Environments) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหลักของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาแล้ว การเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ขั้นตอนต่อไปคือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็น

และมีความสอดคล้องกับโลกแห่งความจริง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และปรับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งหมด โดยการจัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด อัดโนมัติ ห้องเรียนอัจฉริยะ สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่กระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้และลงมือค้นหาความรู้ เพื่อนำมาต่อยอดด้วยกระบวนการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ จนสามารถนำมาต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมได้ ฯลฯ หรือแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน หรือหน่วยงาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

7. การสร้างโอกาส (Opportunity) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงสถานศึกษาและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของตนเอง ครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ใช้ประโยชน์การเชื่อมต่อเทคโนโลยี เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมของสถานศึกษาหลายๆ ด้าน

Zhu (2014) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นผู้นำดิจิทัล คือ

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) การมองการณ์ไกลและการมองเห็นอนาคต เพื่อให้องค์กรเดินทางไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง
- 2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะมีความอยากรู้อยากเห็นที่จะค้นพบสิ่งใหม่ ๆ
- 3) เข้าใจผู้อื่น (Empathy) มีความเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน
- 4) การร่วมมือ (Collaboration) สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมแบบร่วมพลัง
- 5) ภูมิปัญญา (Wisdom) ส่วนใหญ่ประกอบด้วยความมีปัญญาและความหยั่งรู้

Cox (2015) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนที่จะกลายเป็นผู้นำดิจิทัล คือ 1) ทักษะทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง (Strong business skills) ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจ 2) สะดวกสบายด้วยเทคโนโลยี (Comfortable with technology) มีการทำงานด้วยเทคโนโลยี 3) ตระหนักถึงดิจิทัล (Digitally aware) 4) ความร่วมมือ (Collaborative) จะต้องทำงานร่วมกันในการใช้ประโยชน์จากโอกาสในโลกดิจิทัล 5) เปิดรับความคิดใหม่ (Open to new ideas) มีการค้นหา และแนะนำความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม 6) ยินดีที่จะรับความเสี่ยง (Willing to take risks) มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว กล้าลองเสี่ยงสิ่งใหม่ ๆ 7) เตรียมที่จะล้มเหลว (Prepared to fail)

Contributor (2017 อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในปัจจุบัน 1) การสื่อสาร Communication การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่ง 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ความรู้ดิจิทัล Digital Literacy 4) กลยุทธ์ (Strategy) 5) นวัตกรรม (Innovation)

Sullivan (2017) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำดิจิทัล มีดังนี้ 1) ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) 3) การพูดสนับสนุน Advocacy 4) การแสดงตน (Presence) การแสดงตนให้เห็นมากกว่าการนั่งอยู่กับที่ 5) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารในการทำงาน 6) การปรับตัว (Adaptability) 7) ตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) 8) การรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารจากนักวิชาการ ทั้ง 8 แหล่ง ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำยุคดิจิทัล โดยในการกำหนดชื่อองค์ประกอบแต่ละตัวนั้น ผู้วิจัยได้มีทั้งการยังคงใช้ชื่อเดิมและกำหนดคำใหม่จากการตีความจากแหล่งอ้างอิง ทำให้ได้กลุ่มขององค์ประกอบ 31 องค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

แหล่งอ้างอิง	องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล								ความถี่
	จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560)	สุกัญญา แซ่มะซ้อย (2561)	Broadribb (2014)	Sheninger (2014)	Zhu (2014)	Cox (2015)	Contributor (2017)	Sullivan (2017)	
1. ความรู้ดิจิทัล			✓				✓	✓	3*
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	✓	✓		✓	✓		✓	✓	6*
3. การสื่อสาร	✓		✓	✓			✓	✓	5*

ตาราง 4 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล	จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560)	สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561)	Broadribb (2014)	Sheninger (2014)	Zhu (2014)	Cox (2015)	Contributor (2017)	Sullivan (2017)	ความถี่
4. ความร่วมมือ			√		√	√			3*
5. ความกระตือรือร้นและสนใจในเทคโนโลยีใหม่			√						1
6. การแก้ปัญหาและทักษะการถาม			√						1
7. ประชาสัมพันธ์				√					1
8. ความผูกพันและการเรียนรู้ของผู้เรียน				√					1
9. การสร้างภาพลักษณ์				√					1
10. ทักษะทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง						√			1
11. สะดวกสบายด้วยเทคโนโลยี						√			1
12. เปิดรับความคิดใหม่						√			1
13. ยินดีที่จะรับความเสี่ยง						√			1
14. เตรียมที่จะล้มเหลว						√			1
15. การปฏิบัติและพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ		√		√					2
16. การสร้างโอกาส				√					1
17. ความคิดสร้างสรรค์					√				1
18. เข้าใจผู้อื่น					√				1
19. ภูมิปัญญา					√				1
20. กลยุทธ์							√		1
21. นวัตกรรม							√		1
22. การพูดสนับสนุน								√	1
23. การแสดงตน								√	1

ตาราง 4 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล								
	จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560)	สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561)	Broadribb (2014)	Sheninger (2014)	Zhu (2014)	Cox (2015)	Contributor (2017)	Sullivan (2017)	ความถี่
24. การปรับตัว								√	
25. ตระหนักในตนเอง								√	
26. การรับรู้ทางวัฒนธรรม								√	
27. การกระตุ้นทางปัญญา	√								
28. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	√								
29. ความหลากหลายของคนในองค์กร	√								
30. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล		√							
31. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ		√							

ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล	ความรู้ดิจิทัล
	วิสัยทัศน์ดิจิทัล
	การสื่อสาร
	ความร่วมมือ

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลพบว่ามีตัวชี้วัด จำนวน 31 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้จำนวน 4 ตัวชี้วัด คือ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสาร และ 4) ความร่วมมือ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล

บงกช ทองเยี่ยม (2560) ได้กล่าวถึงความรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีการสื่อสาร และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจผ่านสื่อดิจิทัล สร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล สร้างสารสนเทศดิจิทัล ที่สามารถสะท้อนกลับเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน 2) การใช้ ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความสามารถในการเลือกสื่อดิจิทัลสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม มีความสามารถปฏิบัติการกับเทคโนโลยีอย่างเข้าใจ 3) ความเข้าใจ ประกอบด้วย คติวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมินสื่อดิจิทัลว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ต่อการศึกษา มารยาท และความรับผิดชอบต่อการสื่อสารผ่านดิจิทัล เข้าใจกฎหมายเกี่ยวกับสารสนเทศดิจิทัล

สำนักงาน ก.พ. (2560) ได้กล่าวถึงความรู้ดิจิทัลคือ ทักษะการนำเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และ การทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมี ประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่ต้องครอบคลุมในความสามารถ 4 มิติ คือ 1) การใช้ Use 2) เข้าใจ (Understand) 3) การสร้าง (create) 4) การเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทักษะอีก 9 ด้าน คือ 1) การใช้งานคอมพิวเตอร์ 2) การใช้งานอินเทอร์เน็ต 3) การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย 4) การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ 5) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ 6) การใช้ โปรแกรมการนำเสนอ 7) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล 8) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ 9) การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

Gilster (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็นต่อความรู้ดิจิทัล 4 ประการ คือ 1) การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet searching) 2) การเข้าถึงและใช้สารสนเทศจากเว็บไซต์ (Hypertext navigation) 3) ความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (Knowledge assembly) 4) การประเมินเนื้อหาสารสนเทศ (Content evaluation)

Cornell University (2009) กล่าวถึงความรู้ดิจิทัลในแง่มุมของการศึกษาระดับ มหาวิทยาลัยว่า มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถในการค้นหาและประเมิน 2) การใช้ประโยชน์ 3) แบ่งปัน มีการแบ่งปันร่วมกัน 4) สร้างเนื้อหาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต

Hague และ Payton (2010) นำเสนอองค์ประกอบของความรู้ดิจิทัล ไว้ว่า 1) ทักษะการทำงานในหน้าที่ (Functional Skill) 2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 3) การคิดอย่าง มีวิจารณญาณและการประเมินผล (Critical Thinking and Evaluation) 4) ความเข้าใจทางสังคม และวัฒนธรรม 5) การร่วมมือ (Collaboration) 6) ความสามารถในการค้นหาและเลือกข้อมูล 7) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล 8) ความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์

Joint Information System Committee (2012) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ ความรู้ดิจิทัล ว่า 1) การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) 2) การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and collaboration) 3) การจัดหาอาชีพและเอกลักษณ์ (Career and Identity Management) 4) การรู้สารสนเทศและ ICT (ICT Literacy) 5) มีทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) 6) วิชาการดิจิทัล (Digital Scholarship) 7) การรู้สารสนเทศและการสืบค้น และแบ่งปัน สารสนเทศ (Information literacy)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล (Digital literacy) จากทักษะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 6 แหล่งดังกล่าว นั้นผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า ตัวชี้วัดบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันไปเป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล

แหล่งอ้างอิง ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล	บงกช ทองเยี่ยม (2560)	สำนักงาน ก.พ. (2560)	Gilster (1997)	Cornell University (2009)	Hague and Payton (2010)	JISC (2014)	ความถี่
1. เข้าใจดิจิทัล	√	√	√		√	√	5*
2. การใช้ดิจิทัล	√	√	√	√			4*
3. การรู้สารสนเทศ			√	√	√	√	4*
4. ทักษะสังคมและอารมณ์					√		1
5. การสร้าง (Create)		√			√		2
6. การสื่อสาร					√	√	2
7. การเข้าถึงดิจิทัล		√	√				2
8. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการประเมินผล					√		1
9. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	√				√	√	3

ตาราง 6 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล						ความถี่
	บงกช ทองเยี่ยม (2560)	สำนักงาน ก.พ. (2560)	Gilster (1997)	Cornell University (2009)	Hague and Payton (2010)	JISC (2014)	
10. การร่วมมือ					√	√	2
11. การรู้เท่าทันสื่อ							1
12. ทักษะการทำงาน					√		1
13. การจัดหาอาชีพและเอกลักษณ์						√	1
14. ทักษะการเรียนรู้						√	1
15. การแบ่งปัน				√			1
16. วิชาการดิจิทัล						√	1

ตาราง 7 แสดงตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล

ความรู้ดิจิทัล	เข้าใจดิจิทัล
	การใช้ดิจิทัล
	การรู้สารสนเทศ

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัด ความรู้ดิจิทัล พบว่ามีตัวชี้วัด จำนวน 16 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ 1. เข้าใจดิจิทัล 2. การใช้ดิจิทัล และ 3. การรู้สารสนเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เข้าใจดิจิทัล

ISTE (2007) กล่าวว่า ความเข้าใจดิจิทัลคือความเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อให้เราสามารถตัดสินใจอย่างชาญฉลาดเกี่ยวกับสิ่งที่เราทำและพบในโลกออนไลน์ คือ ทักษะที่จำเป็นที่เราต้องเริ่มสอนลูก ๆ ของเราทันทีที่พวกเขาออนไลน์

ความเข้าใจ รวมถึงการตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลต่อพฤติกรรมและการรับรู้ความเชื่อและความรู้สึกของเราเกี่ยวกับโลกรอบตัวเราอย่างไร ความเข้าใจยังเตรียมเราให้พร้อมสำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้ในขณะที่เราพัฒนาทักษะการจัดการข้อมูล ส่วนบุคคลและส่วนรวม สำหรับการค้นหา ประเมินและมีประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารร่วมมือและแก้ปัญหา

Redmond (2017) กล่าวว่า ความเข้าใจดิจิทัลคือความสามารถในการเข้าใจความจริงที่ผลกระทบต่อชีวิตเรา ซึ่งต่างจากทักษะด้านดิจิทัล เช่น ผู้มีทักษะดิจิทัลสามารถซื้อสินค้าในเว็บออนไลน์ได้ แต่ความเข้าใจดิจิทัลทำให้เรารู้ว่า สามารถใช้สิทธิของผู้บริโภคในอินเทอร์เน็ตได้

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2559) ความเข้าใจดิจิทัล หมายถึง ทักษะที่ช่วยในการคิด วิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ สื่อดิจิทัล จนทำให้เข้าใจในบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหานั้น ๆ การพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศ และความรับผิดชอบต่อสิทธิความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัล

สรุปได้ว่า ความเข้าใจดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจรรย์ญาณ สามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ ใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล และรู้กฎหมายดิจิทัล

2. การใช้ดิจิทัล

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2559) ให้ความหมายการใช้ดิจิทัล หมายถึง ทักษะมวลรวมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลายตั้งแต่พื้นฐาน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น ไปถึงเทคนิคการใช้ความรู้ขั้นสูงสำหรับการเข้าถึงและใช้ความรู้ เช่น การใช้โปรแกรมค้นหา รวมไปถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คลาวด์คอมพิวเตอร์

Wenger, McDemott และ Snyder (2002) กล่าวว่า การใช้ดิจิทัลเป็นเรื่องของการประยุกต์ใช้สมรรถนะดิจิทัล การใช้จะเป็นไปตามความต้องการตามสถานการณ์ รวมไปถึงแนวทางการแก้ปัญหา การบรรลุผลความต้องการ โดยขึ้นอยู่กับวิชาชีพของบุคคลนั้น ๆ

ISTE (2007) กล่าวว่า การใช้ดิจิทัลคือความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการมีส่วนร่วมกับคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทักษะและความสามารถที่อยู่ภายใต้ “การใช้” มีตั้งแต่ความรู้ทางเทคนิคขั้นพื้นฐาน การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เช่นโปรแกรมประมวลผลคำ เว็บเบราว์เซอร์ อีเมลและเครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ จนถึงความสามารถที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นสำหรับการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรความรู้ เช่น เครื่องมือค้นหา และฐานข้อมูลออนไลน์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คลาวด์คอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่า การใช้ดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่

หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงานใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน และ มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การรู้สารสนเทศ

อาชัญญา รัตน์อุบล (2550) ให้ความหมายของการรู้สารสนเทศ คือ การรู้ถึงความจำเป็นของสารสนเทศ (ข้อมูลข่าวสาร) การเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์และประเมินสารสนเทศ การจัดระบบประมวลสารสนเทศ การประยุกต์ใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและสร้างสรรค์ การสรุปอ้างอิงและสื่อสารข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจและยอมรับในจริยธรรมของข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเจตคตินำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต การรู้สารสนเทศจึงเป็นเป้าหมายการเรียนรู้สำคัญของบุคคล การรู้สารสนเทศต้องอาศัยความสามารถในการเข้าถึง ประเมิน และการใช้สารสนเทศ การรู้สารสนเทศจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณลักษณะให้บุคคลเป็นผู้มีความรู้ มีความคิดวิเคราะห์ มีความสามารถด้านสารสนเทศ และช่วยให้บุคคลเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ
- 2) ความสามารถในการประเมินสารสนเทศ
- 3) ความสามารถในการใช้สารสนเทศ

นฤมล รื่นไวย์ (2552) ให้ความหมายการรู้สารสนเทศ คือ ทักษะที่จำเป็นในการค้นหา เข้าถึง การวิเคราะห์และการนำสารสนเทศไปใช้ คำ ๆ นี้เกิดจากการหลั่งไหลของสารสนเทศผ่านอินเทอร์เน็ตที่ทำให้ผู้ใช้ หรือค้นคว้าสารสนเทศรู้สึกรู้สีกว่าจากสารสนเทศที่ท่วมท้น ทำให้มีความจำเป็นในการที่ผู้ใช้สารสนเทศจะมีการคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Skill) ทั้งรูปแบบ และเนื้อหาของสารสนเทศ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นความจริง น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการพัฒนาความรู้ในตัวคน นำไปต่อยอดให้กลายเป็นความรู้ใหม่ ๆ

จันทิมา เขียวแก้ว (2556) ได้สรุปการรู้สารสนเทศไว้ว่า การรู้ถึงความจำเป็นของสารสนเทศ (ข้อมูลข่าวสาร) ทักษะในความรู้ความต้องการสารสนเทศ และระบุสารสนเทศที่ต้องการ ทักษะในการเข้าถึงแหล่งสารสนเทศที่ต้องการ ได้แก่ การสืบค้น/การค้นคืนสารสนเทศ โดยสามารถกำหนดคำค้น ใช้กลยุทธ์ในการสืบค้น และการปรับปรุงการสืบค้นได้ การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์และประเมินสารสนเทศ การจัดระบบประมวลสารสนเทศ การตีความและทำความเข้าใจสารสนเทศ การประเมินความน่าเชื่อถือ และความเกี่ยวข้องของสารสนเทศ การประยุกต์ใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและสร้างสรรค์ การสรุปอ้างอิงและสื่อสารข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหา และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เฉพาะการสังเคราะห์ความรู้ใหม่ การใช้สารสนเทศได้อย่างถูกต้องตามจริยธรรมและกฎหมาย และการพัฒนาเจตคตินำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ชุตินา สัจจามันท์ (2561) ได้กำหนดหน้าที่ผู้บริหารที่ต้องส่งเสริมการรู้สารสนเทศ คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารการจัดการ การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะสารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้เรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง การพัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล

สรุปได้ว่า การรู้สารสนเทศ หมายถึง ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารในการเข้าถึงสารสนเทศ มีความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ มีความรู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์หาคิด มีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2554) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระของเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) ความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้อธิบายถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทุกฝ่ายยอมรับ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การประเมินวิสัยทัศน์

Braun (1991) ได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น 3 ด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated Vision) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated Vision) คือ การทำให้สมาชิกในองค์กรทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operational Vision) การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ บรรลุในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีความเป็นเลิศ

Zaccaro และ Banks (2004) กล่าวถึงองค์ประกอบวิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และ 5) การให้ความสำคัญกับผู้อื่น

Dubrin (2007) กล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบคือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulate) โดยผู้บริหารต้องเตรียมแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน การประเมินปัญหาต่าง ๆ และโอกาส รู้ว่าในอนาคตโรงเรียนต้องการอะไร 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) สื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่า วิสัยทัศน์นั้นเป็นอย่างไร และวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคน 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) แปรวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนงาน แผนกลยุทธ์ โครงการต่าง ๆ

Kebyemera (2014) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลจะต้องมี ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulate) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) 4) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) 5) ทำงานเป็นทีม (Teamwork)

Bestterlife (2017) กล่าวถึงผู้นำแห่งวิสัยทัศน์ดิจิทัล วัฒนธรรม และการเป็นผู้นำแห่งอนาคต มีลักษณะดังนี้ 1) กำหนดทิศทาง (Direction setter) เพื่อกำหนดเป้าหมายองค์การไปสู่อนาคต และต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรเห็นพ้องต้องกันและโน้มนำให้เกิดผลสู่เป้าหมายที่ดีในอนาคต 2) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ส่งเสริมความเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อการแข่งขัน สามารถประเมินผลกระทบที่มีผลต่อองค์การและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการตอบรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ 3) ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) ผู้นำจะต้องเป็นผู้แนะนำ เจรจาต่อรอง ประสานงานกับภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างเครือข่ายเพื่อผลประโยชน์ในด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) การสอนและชี้แนะ (Coaching) ผู้นำจะต้องสร้างทีมงาน ชี้ให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ช่วยสอนให้เกิดความเข้าใจและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล จากทักษะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 6 แหล่ง ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	แหล่งอ้างอิง							ความถี่
	ไพฑูริย์ สินดารัตน์ (2554)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560)	Braun (1991)	Zaccaro (2004)	Dubrin (2007)	Kebyemera (2014)	Bestterlife (2017)	
1. การสร้างวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√	√	6*
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√	√	6*
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√	√	6*
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี	√					√		2
5. การทำงานเป็นทีม						√		1
6. การประเมินวิสัยทัศน์		√						1
7. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน							√	1
8. ผู้นำที่มีความดึงดูด							√	1
9. ผู้นำการจัดการ							√	1
10. นวัตกรรมกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ							√	1
11. ความกล้าเสี่ยง Risk-taker							√	1
12. การสร้างความไว้วางใจ				√				1
13. การให้ความสำคัญกับผู้อื่น				√				1

ตาราง 9 แสดงตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	การสร้างวิสัยทัศน์
	การเผยแพร่วิสัยทัศน์
	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จากผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่ามีตัวชี้วัด จำนวน 13 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้จำนวน 3 ตัวชี้วัด

คือ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์

มาร์ศรี สุธานิติ (2540) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ

จิตติมา วรรณศรี (2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือการสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยมาจากการที่ผู้บริหารมีความรู้ มีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ผสมผสานความคิดสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือ ขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ การรวบรวมความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ และตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

สมิต อาบสุวรรณ (2556) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือการแสดงออกของผู้บริหารถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ นำมาสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาชัดเจน คือการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างภาพอนาคตขององค์การ

Braun (1991) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารสามารถสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน จุดประสงค์ที่แท้จริงของสถานศึกษา ที่ต้องการคืออะไร โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร

Locke (1991) ให้แนวคิดการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในองค์การ และนอกองค์การ กระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มี เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และแนวโน้มในอนาคต การถ่ายทอดวิสัยให้ออกมาชัดเจน กระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อ

เป้าหมายองค์การ การประเมินผลเป็นระยะ หมายถึงการทดสอบว่าวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

Yukl (2002) ให้ความหมายการสร้างวิสัยทัศน์ว่า ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายให้กับสมาชิกในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำจะต้องสนใจความคิดเห็นของคนอื่นโดยเฉพาะความคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากความคิดของตนเพื่อให้ได้ความคิดใหม่ที่ดีเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจร่วมกัน

Dubrin (2007) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมข้อมูลและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้ได้มากที่สุด โดยการสร้างวิสัยทัศน์ทำได้โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่สำคัญในการดำเนินงาน การประเมินปัญหา และการตัดสินใจเลือก โดยใช้ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจอนาคตของโรงเรียนว่ามีภาพเป็นอย่างไร

สรุปว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์การเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์การ มีความรู้ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะ

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์

พัฒนิจ โภชญนาท (2542) ได้ให้ความหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การแสดงความคิดเห็นไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูดสิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์การนั้น

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารสื่อสารให้คณะครูมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจจะปฏิบัติงานทั้งหลายให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้คำพูด สัญลักษณ์ การทำตนเป็นแบบอย่าง การให้รางวัล

ทองใบ สุดซารี (2551) ให้ความหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์การ รวมไปถึงบุคคลภายนอก ให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการที่จะเกิดความยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีสื่อสารจะต้องมี

ความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในองค์กร ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

สมัชชา จันทรแสง (2558) ได้ให้ความหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ฟัง มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร และพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็น และทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่น และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่า และความสำคัญขององค์กร

Sheive และ Schoenheit (1987) ได้ให้ความหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนี้จะได้ผลจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทศิลป์

Elliss และ Joslin (1990) กล่าวถึง การเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ที่จะทำให้อุทิศตนขององค์กรทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดคือการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือ การเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นส่วนรวม การเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้เป็นของตน ผู้นำจำเป็นต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลากรในองค์กร

Dubrin (2007) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ร่วมหรือการสื่อสารภาพที่ขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน

สรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยใช้ความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Sashkin (1988) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยการหลอมวิสัยทัศน์ลงในปรัชญาของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย นโยบาย โครงการเพื่อนำไปปฏิบัติจริง และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก โดยการสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีความมั่นใจในตนเองและความเคารพผู้อื่น

But (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษาธิการซึ่งประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการได้ใช้พฤติกรรมในการดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้ คือการให้มีส่วนร่วมการให้อำนาจความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ

การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงานการเอาใจใส่ ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์กร

Wilmore (2002) ให้ความหมายการปฏิบัติให้มีผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ คือ การจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ให้ละเอียด รวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตร จะต้องสอดคล้อง สู่ความสำเร็จในวิสัยทัศน์

มนตรี ศุภาพร (2541) ให้ความหมายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างแต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีศิลปะของการคาดการณ์ไปในอนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ

นฤชล ไหลงาม (2556) ให้ความหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมไปถึงการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

สมิต อาบสุวรรณ (2556) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การแสดงออกของผู้บริหารถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการกำหนดเป้าหมาย แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

3. การสื่อสาร

เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์ (2548) ได้พูดถึงองค์ประกอบที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับหลักสำคัญ 7 ประการ คือ 1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้รับต้องเชื่อถือในตัวผู้สื่อสารว่าจะไม่บิดเบือนความเป็นจริง 2) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม คำพูด ภาษา ท่าทาง ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่ นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับมีส่วนร่วมด้วย จะช่วยให้เข้าใจมากกว่านี้ 3) เนื้อหาของสาร

(Context) ต้องให้ความหมายและเป็นเรื่องจริง น่าสนใจ เป็นเรื่องที่มีการชี้แจงและแนะนำในการตัดสินใจด้วย 4) ความต่อเนื่องของการสื่อสารต้องมียุทธศาสตร์ 5) ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ต้องเลือกส่งให้ตรงกับช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นช่องทางที่ได้ผลและรวดเร็ว 6) ความสามารถของผู้รับสาร (Capability of Audience) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถ เพื่อที่จะทำให้เข้าใจข้อมูล ซึ่งต้องมีปัจจัยอีกหลายประการ เช่น โอกาส ความรู้ พื้นฐาน และสถานที่ 7) ความแจ่มชัดของการสื่อสาร (Clarity) เป็นการสื่อสารใช้ภาษาและถ้อยคำที่ เข้าใจง่าย ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสารได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นการชี้ถึงการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพการสื่อสารทุกองค์ ประกอบจึงมีความสำคัญในการสื่อสาร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้แบ่งองค์ประกอบของการสื่อสารองค์กร 4 ประการ คือ 1) การควบคุม (Control) ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับขั้นการทำงานตามสายบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน และประเมินผลงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ 2) การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารเจ้าหน้าที่ เป็นแรงจูงใจสมาชิกภายในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน 3) การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงาน จะช่วยลดความขัดข้องใจทางอารมณ์ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น 4) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรจะทำให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2553) องค์ประกอบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร ผู้ส่งสารและผู้รับสารควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี 2) กระบวนการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อผิดพลาด 3) ความแน่นอนของข่าวสาร คือ ข่าวสารต้องมีความชัดเจน 4) การสื่อสารต้องทั่วถึงเปิดเผย ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลข่าวสาร 5) ความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของผู้ส่งสาร 6) ระดับความสัมพันธ์ของระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 7) ภาษาและสื่อที่ใช้เหมาะสมกับผู้รับสาร 8) แหล่งข้อมูลข่าวสาร ส่งมาที่ใดและให้ใครบ้าง 9) ความเป็นเอกภาพ จุดมุ่งหมายไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน 10) องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น บรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

ธนพรรณ กุณาละศิริ (2558) ได้สรุปองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะต้อง มี 1) ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีทักษะการสื่อสารที่ดี 2) ให้ความสำคัญกับการเลือกรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ข่าวสารต้องมีความชัดเจน ผู้รับสารได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน

เบญจพรรณ แจ่มจำรูญ (2557) การสื่อสารที่ดีผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้ 1) ทักษะในการสื่อสาร คือ ทักษะการพูดอ่านเขียน ทักษะการเข้ารหัสและถอดรหัส ทักษะในการคิดหรือใช้เหตุผล ทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสาร ทักษะการใช้อารมณ์ เป็นต้น 2) ทักษะคิดเป็นเรื่องของตัวเอง และของผู้รับสาร 3.) ความรู้ เช่น ความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสารความรู้เรื่องกระบวนการสื่อสาร 4) สถานภาพทางอารมณ์สังคม และวัฒนธรรม 5) ปัจจัยของสาร เช่น เนื้อหาของสาร เวลา รหัสสาร 6) ปัจจัยของสื่อ คือช่องทางการสื่อสารที่จะทำให้การสื่อสารบรรลุผล

Mikoluk (2013) องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) การฟัง (Listening) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสื่อสาร การฟังช่วยให้เข้าใจความหมายและความสำคัญ เข้าใจบริบทและวัตถุประสงค์ของข้อความ 2) การจัดการความเครียด (Managing Stress) ทำให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการลดความตึงเครียดของผู้สนทนา 3) การรับรู้ทางอารมณ์ (Emotional Awareness) ในความรู้สึกของตนเอง จะทำให้การเลือกใช้คำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Kamyshan (2016) กล่าวถึง 5 องค์ประกอบของการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพของทีม 1. เป้าหมายที่ชัดเจน (Clear goals) 2. การทำงานเป็นทีม (Does a perfect team imply shared leadership) โดยการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การเป็นผู้นำสถานการณ์ มีการกระจายบทบาทการสื่อสารของทีม 3) ค่านิยม และการสื่อสาร (Values and effective team member communication) การสื่อสารที่เป็นไปได้คือการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะและอื่น ๆ (Engagement, feedback, and other key) สมาชิกสามารถช่วยเหลือกันได้ตลอด การรับรู้ มีความชัดเจนในการตัดสินใจ ทักษะการฟังที่ดี ความสุจริต และคุณค่า 5) ใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน (Useful tools for setting a working environment) การใช้เครื่องมือในการสื่อสาร เช่นแอปพลิเคชัน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล (Digital literacy) จากทักษะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 8 แหล่ง ดังกล่าวนั้นผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสื่อสาร

แหล่งอ้างอิง	ตัวชี้วัดการสื่อสาร							ความถี่
	เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์ (2548)	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550)	ทองทิพย์ภา วิริยะพันธ์ (2553)	ธนพรรณณ กุณาละศิริ (2558)	เบญจวรรณ แจ่มจำริญ (2557)	Mikoluk (2013)	Kamysan (2016)	
1. ทักษะการสื่อสาร			√	√	√	√		4*
2. ทักษะคติในการสื่อสาร		√			√	√		3*
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร	√		√	√			√	4*
4. ความรู้ความสามารถ		√			√			2
5. ระบบสังคมและวัฒนธรรม					√			1
6. ปัจจัยหรือเนื้อหาของสาร	√				√			2
7. การจัดการความเครียด						√		1
8. การทำงานเป็นทีม							√	1
9. ค่านิยมและการสื่อสาร							√	1
10. การมีส่วนร่วม							√	1
11. ความน่าเชื่อถือ	√							1
12. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม	√							1
13. ความต่อเนื่องของการสื่อสาร	√							1
14. ช่องทางการสื่อสาร	√							1
15. ความแจ่มชัดของการสื่อสาร	√							1
16. การควบคุม		√						1
17. การจูงใจ		√						1
18. การให้ข้อมูลข่าวสาร		√						1
19. กระบวนการ			√					1
20. การสื่อสารต้องทั่วถึงเปิดเผย			√					1

ตาราง 10 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	ตัวชี้วัดการสื่อสาร						
	เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์ (2548)	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550)	ทองทิพย์ภา วิริยะพันธ์ (2553)	ธนพรรณณ กุณณะศิริ (2558)	เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ (2557)	Mikoluk (2013)	Kamysan (2016)
			√				ความถี่
21. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร			√				1
22. ความแน่นอนของข่าวสาร			√				1
23. แหล่งข้อมูลข่าวสาร			√				1
24. ความเป็นเอกภาพ			√				1
25. เลือกรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				√			1

ตาราง 11 แสดงตัวชี้วัดทักษะการสื่อสาร

การสื่อสาร	ทักษะในการสื่อสาร
	ทัศนคติในการสื่อสาร
	ความชัดเจนในการสื่อสาร

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัด การสื่อสาร พบว่ามีตัวชี้วัด จำนวน 25 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ 1. ทักษะในการสื่อสาร 2. ทัศนคติในการสื่อสาร และ 3. ความชัดเจนในการสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะในการสื่อสาร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวถึงทักษะการสื่อสาร เป็นการนำเสนอความนึกคิด และความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ อย่างหลากหลายรูปแบบและบริบท ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตีความหมายทั้งในความรู้ และค่านิยม ทัศนคติ และความสนใจ ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การแจ้งข่าว การสอน การจูงใจ การเชื่อเชิญ นำเอาสื่อ

เทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลาย ๆ สถานการณ์ แวดล้อม รวมทั้งการใช้ภาษาไทย และหลายภาษาด้วย

Berlo (1960) กล่าวว่า ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถในการสื่อสารมีทักษะการสื่อสารด้วยวจนภาษา คือ การเข้ารหัส ถอดรหัส ทักษะการคิดและการใช้เหตุผล รวมไปถึงทักษะการสื่อสารด้วยอวจนภาษา เช่น ภาษามือ ภาษากาย ช่วยให้ผู้สื่อสารสามารถกำหนดเป้าหมายของการสื่อสาร วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ชัดเจน เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการสื่อสาร และสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร

Jablin (1994) กล่าวว่า ทักษะในการสื่อสารเป็นทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร นับเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร การสื่อสารที่ดีจะพบความสำเร็จในเป้าหมาย เนื่องจากบุคคลมีความเข้าใจที่ตรงกัน และช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

Cambridge Dictionary (2017) ให้ความหมายของทักษะการสื่อสาร คือ ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลไปยังอีกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้จัดการธุรกิจที่มีทักษะการสื่อสารดีจะหาเวลาไม่ใช่ว่าจาและเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างบุคคลภายในบริษัท เพื่อผลประโยชน์ทางการค้า

Normore (2017) กล่าวถึงทักษะการสื่อสารใน Handbook of Research on Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นตามธรรมชาติผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนซ้ำ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร มีการประเมินผล โดยทุกคนในองค์กรได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแบบ 360 องศา เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับพนักงานและเพื่อระบุว่าทักษะการสื่อสารของพวกเขาต้องการการปรับปรุงหรือไม่ โดยผู้นำจะต้องมี 1) การสื่อสารทางวาจาและอวจนภาษา แสดงให้เห็นว่า การพูดทำให้คนสนใจ น้อยกว่าการพูดและการกระทำ ผู้นำควรพยายามจับคู่การสื่อสารแบบวจนภาษาและอวจนภาษาในการสื่อสารเสมอ 2) ปรับรูปแบบให้เข้ากับผู้ชม เมื่อพูดกับพนักงานอาจใช้สไตล์ที่เป็นคำสั่งมากกว่าตอนที่นำเสนองานกับชุมชนหรือพูดกับลูกค้า 3) ความสามารถในการฟังคือสิ่งสำคัญ ให้แสดงว่าพวกเขากำลังฟังโดยทำสิ่งต่าง ๆ เช่น พยักหน้า หรือยิ้ม เพื่อยืนยันความเข้าใจ 4) เป็นแบบอย่าง พนักงานจะมองผู้นำเป็นแบบอย่าง เมื่อพวกเขาเห็นผู้นำทำหน้าที่ และสื่อสารอย่างไรก็จะมีแนวโน้มที่จะทำเช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำอย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ มีทักษะการคิดและ

การใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร และสามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ

2. ทักษะในการสื่อสาร

วิภาพร มาพบสุข (2540) กล่าวว่า ทักษะคิดเป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้ เช่น ทักษะคิดเป็นดัชนีทางในการแสดงพฤติกรรม โดยมีทั้งทางบวกคือ การทำให้คนมีแนวโน้มที่จะเข้าหาหรือสนับสนุนสิ่งนั้น และทางลบจะทำให้คนชอบหนี ทักษะคิดสามารถถ่ายทอดได้โดยการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง หรือจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์หนึ่งได้ ทักษะคิดเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทักษะคิดที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคคล

อิทธิ เทศภักดี (2552) ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งสะท้อนถึงความโน้มเอียงของการปฏิบัติ และอารมณ์ว่า พอใจหรือไม่พอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ต่อสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งแวดล้อม

Berlo (1960) กล่าวว่า ทักษะคิดในการสื่อสาร หมายถึง ทักษะคิดทางบวกของตนเอง ต่อผู้ร่วมกระทำการสื่อสาร และต่อสารที่ส่งออกไป โดยทักษะคิดเป็นความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สภาพแวดล้อมทั่วไป โดยแบ่งเป็นทักษะคิดต่อตนเองคือ การประเมินตนเอง โดยการประเมินตนเองในด้านบวกจะทำให้มีประสิทธิภาพในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น ทักษะคิดต่อเรื่องที่จะสื่อสาร คือ หากมีความรู้สึกร่วมที่ดีในเรื่องที่จะสื่อสารก็จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ ทักษะคิดต่อผู้รับสาร ถ้าการสื่อสารผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีความรู้สึกทางบวกต่อกันก็จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร มีการเลือกใช้คำพูดที่ดี มีการแสดงออกในท่าทีทางบวก และระดับความสัมพันธ์ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร

Shaw และ Costanzo (1982) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ลักษณะการประเมินเกี่ยวกับแนวความคิด และการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ผลที่ตามมาคือ บุคคลอาจจะมีทักษะคิดที่เป็นบวก กลาง ลบ ได้

Schiffman และ Kanuk (1991) ทักษะคิด คือ ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ตรงกับวิถีทางที่ชอบหรือไม่ชอบของสิ่งใด ๆ ที่บุคคลได้รับ

Courtland, Houston และ Thrill (1995) ให้ความหมายของทักษะคิด คือ ความโน้มเอียงในด้านบวก หรือความโน้มเอียงในด้านลบของบุคคลที่มีต่อสินค้า บุคคล สถานที่ แนวคิด ประเด็นต่าง ๆ

Kotler (1997) กล่าวว่าทักษะคิด คือ การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึก ด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Schermerhorn (2002) ทักษะคิด หมายถึง การวางแผนความคิด และความรู้สึกรู้สึกให้ตอบสนองในทางบวก หรือทางลบ ต่อคน ต่อสิ่งของ ในสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ และทักษะคิดนั้น สามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่พูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการหรือจากการสำรวจพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

สรุปได้ว่า ทักษะคิดในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะคิดทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสาร และต่อสารที่ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร

3. ความชัดเจนในการสื่อสาร

เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์ (2548) กล่าวว่า ความชัดเจนของการสื่อสารเป็นการสื่อสารใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นการชี้ถึงการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพ การสื่อสารทุกองค์ประกอบจึงมีความสำคัญในการสื่อสาร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2556) กล่าวถึงการสื่อสารที่ชัดเจน คือ การสื่อสารของมนุษย์มีความสำคัญและมีความจำเป็นมากในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม กล่าวคือมีการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการแบ่งงานกันทำ ดังนั้น การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียน การใช้ท่าทาง จำเป็นจะต้องมีการพัฒนา ใน “7 C เพื่อการสื่อสารที่ดี” กล่าวถึง Clear ความชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร

Garfinkle (2016) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการสื่อสาร คือ การสื่อสารที่ชัดเจน ความชัดเจน คือ การที่มีข้อความที่ชัดเจน เพื่อสื่อให้ผู้รับสารเข้าใจมากที่สุด มีการสนทนาทั้งสองทางมีความพยายามที่จะฟังว่าผู้สนทนาต้องการสื่อสารอะไร โดยการถามตัวเองว่าสิ่งที่พูดนั้นมีเหตุผล สมเหตุสมผล มีความรับผิดชอบในการล้มเหลวของการสื่อสาร ได้ยินในสิ่งที่คนอื่นพูด และชักจูงผู้อื่นให้กลับมาได้ยิน มีการทำซ้ำในการสื่อสาร การตีความอีกครั้งในสิ่งที่พูด หรือมีการถามซ้ำในสิ่งที่พูด

สรุปได้ว่า ความชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสารล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4. ความร่วมมือ

จุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ (2548) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ มีดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมและการแบ่งงาน คือ การมอบความรับผิดชอบร่วมกัน 2) การมีเป้าหมายร่วมกัน การตระหนักและรับรู้เป้าหมายของกลุ่ม 3) การเอาใจใส่แก้ปัญหาาร่วมกัน คือ แสดงความรับผิดชอบ

ต่อการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม 4) การมีอำนาจควบคุมร่วมกัน 5) การรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) การเคารพสิทธิ์ในการตัดสินใจของผู้อื่น 7) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร คือ การให้ข้อมูลเอกสารความรู้ สารสนเทศที่เป็นประโยชน์กับสมาชิก

ภัทรวรรณ นิลแก้ววณิชญ์ (2559) กล่าวถึงองค์ประกอบของความร่วมมือ มีดังนี้
1) การช่วยเหลือแบ่งปัน 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสื่อสารและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การระดมสมองและการแก้ปัญหา ระบุความต้องการ วางแผน ปฏิบัติงาน และประเมินผล

Sandiego University (2003 อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนชนชัย, 2562) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จคือ 1) การสนับสนุนช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) คือ การค้นหาข้อมูล การรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Tasking Responsibility) คือ การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการประชุม 3) มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น คือ รับฟังความคิดเห็นของทีม การร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

Scouts (2006) กล่าวถึง 10 ลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือ 1) แรงจูงใจที่สมดุล (Balanced motivations) 2) ไม่ควบคุม (Not a control freak) 3) ทักษะการถ่ายโอน (Transferable skills) 4) ผู้นำแบบแนวนอน (Horizontal leadership) 5) สนับสนุนความเสี่ยง (Risk-taking is encouraged) 6) ความฉลาดทางบริบท (Contextual intelligence) 7) แบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย (Openly share information) 8) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Constructive conflict) 9) การแลกเปลี่ยนทางปัญญา (Intellectual thread) 10) เครือข่ายการทำงานที่แข็งแกร่ง (Strong network)

Davis Coleman (2010 อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนชนชัย, 2562) กล่าวถึง 10 องค์ประกอบ ของความร่วมมืออย่างชาญฉลาด 1) ความเต็มใจที่จะร่วมมือกัน (Willingness to Collaborate) ยินดีที่จะมีส่วนร่วมกับผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน 2) ความเต็มใจที่จะแบ่งปัน (Willingness to Share) การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน 3) รู้วิธีแบ่งปัน (Knowing How to Share) ใช้สื่ออะไรที่เหมาะสม 4) รู้ว่าจะแบ่งปันอะไร (Knowing What to Share) บุคคลมีปฏิกริยาอย่างไรต่อสิ่งที่พูด เพียงพอที่จะสื่อสารความหมายร่วมกัน 5) สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Build Trust) ด้วยการสร้างข้อตกลง การสร้างกฎการมีส่วนร่วม 6) เข้าใจพลวัตของทีม (Understanding Team Dynamics) ปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จคือทีมงาน และหัวหน้าโครงการ 7) เครือข่ายการทำงาน (Hubs, Bridging and Networking) การเป็นศูนย์กลาง การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่ม หรือการเป็นสะพานการเชื่อมต่อ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน 8) การให้คำปรึกษา และการฝึกสอน

(Mentoring and Coaching) 9) เปิดรับความคิดใหม่ (Open to New Ideas) 10) ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology)

Redmond (2017) กล่าวถึง 6 องค์ประกอบของความร่วมมือดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงจูงใจ (Motivation) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) ความหลากหลาย (Diversity) 4) การแชร์ (Sharing) เช่นปฏิทินเวลา การแบ่งปันร่วมกัน การนัดหมายภารกิจต่าง ๆ 5) การสนับสนุน (Support) โดยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความก้าวหน้าในทีม 6) การแก้ปัญหา (Problem-Solving)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ จากทักษะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 6 แหล่ง ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันไปเป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ

แหล่งอ้างอิง	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548)	ภัทรวารวณ นิลแก้ววาริชญ์ (2559)	Sandiego University (2003)	Scouts (2006)	Coleman (2010)	Redmond (2017)	ความถี่
ตัวชี้วัดการสื่อสาร							
1. แบ่งปันข้อมูล	√	√	√	√	√	√	6*
2. ความรับผิดชอบ	√	√	√				3*
3. การแก้ไขปัญหา	√	√		√		√	4*
4. เคารพสิทธิ์ มองเห็นคุณค่าผู้อื่น	√		√				2
5. การมีอำนาจควบคุมร่วมกัน	√						1
6. การมีส่วนร่วมและการแบ่งงาน	√						1

ตาราง 12 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง ตัวชี้วัดการสื่อสาร	จุฑาทิพย์ สรัสสุวรรณ (2548)	ภัทรวรรณ นิลแก้ววิชญ์ (2559)	San Diego University (2003)	Scouts (2006)	Coleman (2010)	Redmond (2017)	ความถี่
7. การมีเป้าหมายร่วมกัน	√						1
8. การสื่อสาร		√				√	2
9. ความเชื่อถือไว้วางใจ					√		2
10. กล้าเสี่ยง				√			2
11. สิ่งกระตุ้น แรงจูงใจที่สมดุล				√		√	2
12. การแลกเปลี่ยนทางปัญญา				√			
13. เครือข่ายการทำงานที่แข็งแกร่ง				√	√		2
14. ไม่ควบคุม				√			1
15. ทักษะการถ่ายโอน				√			1
16. ผู้นำแบบแนวนอน				√			1
17. ความฉลาดทางบริบท				√			1
18. ความเต็มใจที่จะร่วมมือกัน					√		1
19. รู้วิธีแบ่งปัน					√		1
20.. รู้ว่าจะแบ่งปันอะไร					√		1
21. เข้าใจพลวัตของทีม					√		1
22. การให้คำปรึกษา และการฝึกสอน					√		1
23. เปิดรับความคิดใหม่					√		1
24. ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี					√		1
25. ความหลากหลาย						√	1
26. การสนับสนุน						√	1

ตาราง 13 แสดงตัวชี้วัดความร่วมมือ

ความร่วมมือ	การแบ่งปันข้อมูล
	ความรับผิดชอบ
	การแก้ไขปัญหา

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัด ความร่วมมือ พบว่ามีตัวชี้วัด จำนวน 26 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ 1. แบ่งปันข้อมูล 2. ความรับผิดชอบ และ 3. การแก้ไขปัญหา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล

Burnett (2000) กล่าวว่า ลักษณะการแบ่งปันข้อมูลในชุมชนออนไลน์เป็นกิจกรรมในการแบ่งปันข้อมูลพื้นฐานที่ผู้เข้าใช้งานมีส่วนร่วมในการแบ่งปันข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในชุมชนออนไลน์เสนอต่อบุคคลอื่น โดยอ้างอิงจากข้อความเป็นหลัก มีโครงสร้างการแบ่งปันข้อมูลผ่านการแลกเปลี่ยนข้อความ การแลกเปลี่ยนข้อมูลในชุมชนเสมือน แสดงถึงการทำงานร่วมกันแบบโต้ตอบ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนทางปากในสมัยก่อน กลายเป็นการแลกเปลี่ยนทางอิเล็กทรอนิกส์

Talja (2002) กล่าวว่า การแบ่งปันข้อมูลเป็นการกำหนดแนวคิดการแบ่งปันข้อมูลเป็นกระบวนการสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์จากการค้นหาของกันและกัน มีความสนใจในเป้าหมายร่วมกัน โดยเป็นความร่วมมือสำหรับบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ใช่เฉพาะแค่การทำงานส่วนบุคคล แต่เป็นการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน โดยจำแนกประเภทของการแบ่งปันข้อมูล คือ การแบ่งปันเชิงกลยุทธ์ การแบ่งปันกระบวนการทัศน์ การแบ่งปันเป้าหมาย การแบ่งปันทางสังคม

Sonnenwald (2006) กล่าวว่า การแบ่งปันข้อมูลเป็นกิจกรรมที่ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่น ทั้งเชิงรุกและการทำตามคำขอร้อง ข้อมูลมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบุคคล หรือบุคคลอื่น และเป็นการสร้างการทำงานร่วมกัน หรือความเข้าใจกัน

Li (2010) กล่าวถึง 6 องค์ประกอบ ของการแบ่งปันข้อมูลมีดังนี้ 1) อธิบายการตัดสินใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตัดสินใจกลยุทธ์การจัดการ โดยพนักงานจะเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหาร และยังเข้าใจภูมิหลังของการตัดสินใจของผู้บริหาร และกลยุทธ์ในการบริหารอีกด้วย 2) รายงานร่วมกัน คือการที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรจะให้ข้อมูลปรับปรุงซึ่งกันและกัน

เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน โดยเป็นการแลกเปลี่ยนแบบสองทางทั้งพนักงานและผู้บริหาร 3) การแบ่งปันข้อมูลกับผู้ร่วมธุรกิจ อาจรวมไปถึงข้อมูลภายใน และภายนอกที่พนักงานหรือผู้บริหารแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ จุดประสงค์คือการรักษา และสร้างความสัมพันธ์ภายนอกเพื่อเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยตรง 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้สนับสนุนภายนอกได้รับเชิญให้ร่วมแสดงความคิดเห็นความคิดเห็นของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ข้อมูลที่รวบรวมจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินประสิทธิภาพของตนเองจากมุมมองที่แตกต่างกัน และสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เต็มใจสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างอิสระ

5) การแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะช่วยให้ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนานวัตกรรม การให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม

6) เปิดอินเทอร์เน็ตเฟส คือการเปิดเผยแลกเปลี่ยนระหว่างคอมพิวเตอร์ โดยมีอินเทอร์เน็ตแบบเปิด รวมถึงไปถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบอัตโนมัติ

Techopedia (2017) กล่าวถึง การแบ่งปันข้อมูล เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์การ ผู้คน และเทคโนโลยีต่าง ๆ การแบ่งปันข้อมูลมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่แชร์โดยบุคคล ข้อมูลที่แชร์โดยองค์การ ข้อมูลที่แชร์ระหว่างเฟิร์มแวร์ ซอฟต์แวร์ อาจจะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการแบ่งปันข้อมูลมหาศาลทั่วโลก โดยข้อมูลส่วนบุคคลจะมีกฎหมายห้ามแบ่งปันข้อมูลส่วนบุคคล โดยไม่ได้รับอนุญาต การแบ่งปันข้อมูลเป็นที่แพร่หลายในเครือข่ายสังคมออนไลน์โดยเฉพาะโมเดลในศตวรรษที่ 21 การใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างชาญฉลาดเป็นวิธีที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการจัดการองค์การ การแบ่งปันข้อมูลจะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการบริการ การแบ่งปันข้อมูลช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงบริการได้อีกด้วย เช่น การเข้าถึงทางการเงินการธนาคาร การแบ่งปันเวชระเบียนของโรงพยาบาลเพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์สามารถตัดสินใจทางการรักษาได้ดีขึ้น

Johnson (2017) กล่าวว่า การแบ่งปันข้อมูลในที่ทำงาน ควรมีความโปร่งใสในการแบ่งปันข้อมูล โดยการแบ่งปันข้อมูลจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ข้อมูลในองค์การที่แบ่งปันควรจะถูกต้อง และเชื่อถือได้ ข้อมูลที่ไม่สมดุลจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ดี โดยผู้นำองค์การจะต้องทำข้อมูลให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ และทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน โดยสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งขององค์การ ในองค์การควรมีโครงการแบ่งปันข้อมูลอย่างเป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกรู้ว่าจะต้องแบ่งปันข้อมูลกับใคร อย่างไรก็ตามการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์การ และนอกองค์การ โดยอาจมีองค์ประกอบทางด้านกฎหมาย องค์ประกอบทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อการแบ่งปันข้อมูล และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

Savolainen (2017) Professor in the School of Information Sciences, University of Tampere กล่าวว่า การแบ่งปันข้อมูลและการแบ่งปันความรู้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ซึ่งมักจะใช้แทนกันได้ และเป็นกิจกรรมการสื่อสารรูปแบบหนึ่ง การแบ่งปันข้อมูลเป็นการเผยแพร่หรือถ่ายโอนข้อมูลแบบเห็นหน้า หรือแบบออนไลน์ เช่น เอกสารข้อมูล การอัปโหลดเนื้อหาผ่านออนไลน์ การส่งข้อความอีเมล การโพสต์ในสื่อโซเชียลมีเดีย การแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยอาจจะเป็นบทสนทนาแบบตัวต่อตัว หรือโลกออนไลน์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม หรือชุมชน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

สรุปว่า การแบ่งปันข้อมูล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงาน

2. ความรับผิดชอบ

กรมวิชาการ (2542) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดยรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย ทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ ภาระหรือพันธะผูกพันในการจะปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคคลต้องอยู่ร่วมกันทำงานในองค์กร จำเป็นต้องปรับลักษณะนิสัย เจตคติของบุคคลเพื่อช่วยเป็นเครื่องผลักดันให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ รู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและมีความซื่อสัตย์สุจริต คนที่มีความรับผิดชอบจะทำให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น ความรับผิดชอบจึงเป็นภาระผูกพันที่ผู้นำต้องสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี ถ้าในองค์กรใดมีบุคคลที่มีความรับผิดชอบ จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรดังนี้คือ 1) องค์กรจะได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้อื่น 2) การปฏิบัติงานจะพบความสำเร็จทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3) ทำให้เกิดความเชื่อถือในตนเอง เพราะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย 4) องค์กรเกิดความมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้อื่น 5) องค์กรประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นปึกแผ่นและมั่นคง 6) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุธิดา พินิจกิจโกศลกุล (2556) ให้ความหมายของความรับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบที่บุคคลแสดงออกถึงการทำหน้าที่ของตน และงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเอาใจใส่ มีความละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน มีความขยันหมั่นเพียร อดทน และกระตือรือร้น

ในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน หรือหลีกเลี่ยงจนกว่างานจะแล้วเสร็จ ยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีผลเสีย พยายามทำหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ

Good (1973) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ หน้าที่ของบุคคลแต่ละคนที่ถือครองอยู่ โดยบุคคลจะรับไว้เป็นงานทั่วไปที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ที่จะต้องทำให้บรรลุความสำเร็จ โดยมีการทำให้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการอย่างเต็มความสามารถ ที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายในการปฏิบัติหน้าที่

สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน และพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

3. การแก้ไข้ปัญหา

สิทธิชัย ชมพูพาทย์ (2554) กล่าวว่า การแก้ไข้ปัญหา เป็นความสามารถในการเปลี่ยนด้านลบให้เป็นด้านบวก กล่าวคือ เป็นการใช้สมองในการคิดเรียนรู้และยังเป็นกระบวนการลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของปัญหาให้เป็นวัตถุประสงค์(ด้านบวก) และลดความเบี่ยงเบน (ด้านลบ) ของสาเหตุให้เป็นเป้าหมาย (ด้านบวก) โดยประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่างต่อเนื่องกัน ผู้แก้ปัญหาต้องพยายามปรับปรุงตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับเข้าสู่ภาวะสมดุลหรือสภาวะที่เราคาดหวังเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

จินดาอร เงินสว่าง (2555) กล่าวว่า การแก้ไข้ปัญหาคือพฤติกรรมใกล้เคียงกับการปรับตัว (Adjustment) ซึ่งหมายถึงปฏิกิริยาตอบสนองทุกอย่างต่อสิ่งแวดล้อม และความต้องการภายในร่างกาย หรือหมายถึงการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมของเขา เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมาย เน้นไปทางความคิด และพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ในการจัดการกับการแก้ไข้ปัญหาเพื่อรักษาสมดุลระหว่างสิ่งกระตุ้นความเครียดกับความสามารถที่จะจัดการกับสิ่งนั้น และต้องอาศัยระยะเวลาในการตอบสนองกับสิ่งกระตุ้น

ภักธี สุรโจน์ประจักษ์ (2558) กล่าวว่า การแก้ไข้ปัญหาเป็นกระบวนการทางสติปัญญาของบุคคลในการคิดอย่างไตร่ตรองรอบคอบ มีเป้าหมาย เพื่อหาวิธีการที่จะทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางไปสู่เป้าหมายหมดไป ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จคามคาดหวัง

Kreitner (2005) กล่าวถึง การแก้ไข้ปัญหาของผู้ผู้นำว่า ถึงแม้ผู้นำจะมีความสามารถในการแก้ไข้ปัญหา แต่ก็ต้องมีกระบวนการแก้ไข้ปัญหา คือ การระบุถึงปัญหา การสร้างทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา การเลือกแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ไข้ปัญหาไปใช้ และการประเมินผลการแก้ไข้ปัญหา

Llopi (2013) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำ เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องกล้าหาญพอที่จะรับมือกับปัญหาเหล่านั้น ผู้นำที่ดีที่สุดคือนักแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยมีความอดทนที่จะย้อนกลับมามองปัญหา และมองภาพรวมกว้าง ๆ ภายนอกปัญหา ผู้นำจะมองปัญหาเป็นเครื่องมือในเชิงกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหามีความหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็นปัญหา แก้ไขปัญหา มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley, Moxley และ Velser (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการ ภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในด้วยบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้ายอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Lawson (2008) ที่ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้ โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและ กระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากร ให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคล ให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนา ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบ สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคล จะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจาก ประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือ ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจาก การค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจาก การเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการ การศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้บางวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจาก การแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้น้ำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70 : 20 : 10 Framework ที่นำเสนอ นี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียน

วิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งจักรยาน ก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากขึ้น 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากร ตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครู

การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

Meggison (1972) ได้เสนอว่า การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดการการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

McCaughey (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำหยาบ ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชา

จะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดี และด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Wills (1993) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติงาน
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Dessler (2002) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย

ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงาน
มีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรม
การพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจในส่วนที่บุคคล
ที่จำเป็นต้องมี
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเป็นการออกแบบที่พิจารณา
ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของ
การพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน
สามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางวิชาการให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่า
เป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร
โดยเน้นหลักการ คือ การมุ่งทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการฝึกอบรมที่มีความสามารถ
และทักษะในการนำเสนองานที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่รวมถึง
การติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมจะพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของ
การพัฒนาได้หรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนากการเรียนรู้/
พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ

2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตร
ระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และ
เข้าใจการบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง
2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตร
ระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติการพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action
Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และ
การให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and

Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำคือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้รับความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตเห็นวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒาได้ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์ การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้กรณีทีบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์การ โดยการให้ความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มีการสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนา เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอนบทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ

4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน

4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องมีสถานที่

4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลาย ๆ รุ่น

ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้น้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริงตลอดจนแก้ปัญหาคอขวดขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาที่มงาน

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) ได้จำแนกแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะเป็นลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติ คือ อธิบายให้ ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวนและติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากมีสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอธิบายและบรรยายภาคในบางโอกาสเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการและแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

กรมวิชาการ (2543) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอก หรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคิดล้ำดัดสนใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนา ฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพ เพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ โดยทักษะกระบวนการของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้จะเป็นการพูดล้วน ๆ หรือเป็นการบรรยาย ประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน มีพิธีกร ดำเนินรายการ
4. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปวงกต วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใด เรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการอภิปรายหัวข้ออื่น ๆ เหมือนการอภิปราย เป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเสนอแนวทางในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลด้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิด อย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมความคิดให้ได้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมิน ตนเองของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอด เนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการสื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียน สำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ ตามที่กำหนดในบทเรียน
8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำบุคลากรไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับ งาน เพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ

ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

9. การฝึกงาน เป็นการปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จาก
การทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการ
สอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้
ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน
คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ
การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับ
ผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การ ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการ
อื่น ๆ ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์
และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้น
บรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะ
ประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่
น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนด
วัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มี
สิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพล
เหนือผู้อื่น จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา
โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดง
และกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ
การสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์
หรือการขับร้อง

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มี
ประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง

และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้
ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบ
หนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจาก
คอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบ
ผลการปฏิบัติได้ การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้อง
แข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการ
คอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย
สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้
อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Web-Based Learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง
เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ผู้เรียน
จะมีโอกาสฝึก วิจัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐาน
ในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น
ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่
บุคคลสถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไข
หรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของ
พฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก
เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรม
อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิด
ค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการ
ทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
หรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมส์สั้น ๆ ให้เกิดความสนุกสนาน
เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกับ

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทาง
อารมณ์ และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การ
ใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากการศึกษาจากที่หน่วยงาน นักวิชาการ นักวิจัย ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนา
ภาวะผู้นำ ซึ่งมีหลากหลายวิธี ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดต่าง ๆ แล้วนำมาทำการ
สังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตาราง 14 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

แหล่งอ้างอิง	Meggison (1972)	McCaughey (1986)	Wills (1993)	Dessler (2002)	Bolam (1994)	Dubrin (2004)	สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540)	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)	นงลักษณ์ ลินสืบผล (2542)	กรมวิชาการ (2543)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	ความถี่
1. การสัมมนา			√				√	√		√	√	5
2. การศึกษาด้วยตนเอง		√	√	√		√	√			√		6
3. การระดมความคิด											√	1
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	√		√				√			√	√	5
5. การหมุนเวียนตำแหน่ง	√						√				√	3
6. การฝึกอบรม		√	√	√	√		√	√	√			7
7. การศึกษาต่อ			√		√	√		√				4
8. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป	√						√				√	3
9. การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน							√		√			2
10. การรวมกลุ่มทำงาน	√					√		√			√	4
11. การศึกษาดูงาน		√				√	√	√	√	√	√	7
12. การศึกษารณีตัวอย่าง		√					√				√	3
13. การนิเทศภายใน										√		1
14. การเรียนรู้ทางไกล			√								√	2
15. การพัฒนางานในหน้าที่				√			√					2
16. การฝึกปฏิบัติงาน	√						√	√			√	5

จากตาราง 14 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามี จำนวน 16 วิธีการ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้จำนวน 3 วิธีการคือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม และ 3) การศึกษาดูงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดองค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูล เพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงานรายงานการปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD/VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น

รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-Computer based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาด้วยตนเอง คือ ความรับผิดชอบของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคคลสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ เช่น การศึกษาจากตำรา การเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี การทดลอง การสังเกตหรืองานวิจัย ซึ่งถ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้น

ขึ้นอยู่กับปัจจัยการสนับสนุนขององค์กร ทั้งด้านระยะเวลา สื่อเครื่องมือและที่สำคัญต้องมีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

วิจิตร อวระกุล (2537) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า “Study Tour/Visit” กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดข้อสงสัยว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้างซึ่งประโยชน์ของการฝึกทำงานทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้นช่วยให้การทำงานดีขึ้น

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่าเป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลารถออกที่พักและเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

2. สถานที่ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทาง และจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 2.1 การไปศึกษาดูงานและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้วยการสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนาไปได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงิน การให้เงิน อุปกรณ์ เครื่องมือและนักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศไทย ให้เจริญทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ

- 2.2 การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศปกติมักใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

- 2.2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วยดังต่อไปนี้

- 2.2.1.1 ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด

- 2.2.1.2 ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา

2.2.1.3 ฝึกรการทำงานที่รวดเร็วและฉลาดมีไหวพริบขึ้น

2.2.2 การพาไปดูงาน โดยพาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เห็นของจริงช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

3.1 ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่

3.2 ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ

3.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของการไปดูงานนอกสถานที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้นและเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

3.2.2 กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไปที่ดีที่สุดใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดบ้าง มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3.2.3 การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

3.2.4 การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทางและระยะเวลาในการดูงานให้ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3.3 ขั้นการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงาน โดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่ยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

3.4 ขั้นการปฏิบัติบุคลากรที่ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างศึกษาดูงาน นอกจากนี้องค์การบางแห่งได้มีการมอบสิ่งของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

3.5 ขั้นการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและติดตามผลจากการรายงานสรุปของบุคลากรโดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

3.5.1 ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.5.2 ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

3.5.3 รายละเอียด Best ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

3.5.4 ความคิดเห็นของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการดำเนินงานนอกสถานที่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังนี้

1. ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปดำเนินงานนอกสถานที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดำเนินงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนดำเนินงานบุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจขอบเขตและประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

3. ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปดำเนินงาน เพื่อให้องค์การที่ขอเข้าไปดำเนินงาน จัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการขอทำงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์การจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยให้กับบุคลากรที่ขอเข้ามาดำเนินงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาดค้นหาหรือรอเอกสาร

4. ภายหลังจากดำเนินงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้ภายหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน การสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่น เป็นการอบรมนอกสถานที่ ได้พบสถานที่จริง ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนให้การทำงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาในวิสัยทัศน์ เพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ และยังเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในหน่วยงานของตนเองตามสภาพหรือบริบทที่เป็นอยู่ และต้องมีการประเมินติดตามเพื่อต่อยอดในการพัฒนาต่อไป และที่สำคัญทำให้ได้เครือข่ายการปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น การทำศนศึกษา การดูงานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

3. การฝึกอบรม (Training)

ความหมายของการฝึกอบรม

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางด้านการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบันกระบวนการฝึกอบรม (The Training Process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวคิด กฎเกณฑ์หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของบุคคลหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์กร แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานการฝึกอบรมและการสนองตอบ (Training and Responsiveness) การฝึกอบรมนั้นมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรในอนาคต

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2539) การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่จุดมุ่งหมายโดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกันและได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้าง อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากและการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจ กฎข้อบังคับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ
5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

6. เพื่อให้มีเจตคติและขวัญกำลังใจที่ดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

- 1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษาข้อบกพร่องของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม
- 1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัฟเกรดดิ้ง (Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน
- 1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างาน นักบริหาร โครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติ งานการสอน งานการหมุนเวียน งานการศึกษาและเรียน งานการพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นฝึกอบรมแบบใด จะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมกิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

- 2.1 การบรรยาย (Lecture)
- 2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
- 2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
- 2.4 การสาธิต (Demonstration)
- 2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion)
- 2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate)
- 2.7 กรณีศึกษา (Case Study)
- 2.8 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
- 2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)
- 2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)
- 2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การทำงานของบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2548) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมิณผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทาง เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอน

ในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับ แต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการ ตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้าง โมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Ying-Chi (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไข ที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่ เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้าง รูปแบบที่เป็นไปได้ โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินประสิทธิผล ของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนาองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมมีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

চারঙ্গ বাক্সী (2542) สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and

Instructional media)

हररषषष सुषषषष (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม (Elements of Program Development) ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ บริบท (Context) เป้าหมาย (Goal) และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) องค์ประกอบทั้งสามต้องมีความพอเหมาะพอดี เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

सुषषषषषषषषषष (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรม

षषषषषषषषषषषष (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของ

ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผล
โปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ
และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ
ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

Kanaya, Light และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม
การพัฒนาทางวิชาชีพครูพบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล
องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่
ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง
องค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

แหล่งอ้างอิง	ธำรง บัวศรี (2542)	हररषषष सुषुगल (2543)	सुषुढरषषष ढुगसुषुष (2550)	ढुरषुणुणु ढषुषषष (2552)	सुषुढषषष ङुलसुषुवरुणु (2554)	Kanaya, Light และ McMillan (2005)	कषुढषषष
องค์ประกอบของโปรแกรม							
1. หลักการ		√		√	√	√	4*
2. วัตถุประสงค์	√		√	√	√		4*
3. บริบท		√					1
4. เนื้อหา	√		√	√	√	√	5*
5. เป้าหมาย		√	√				2
6. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา	√						1
7. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร	√					√	2
8. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน	√						1
9. กลยุทธ์การเรียนการสอน	√						1
10. การประเมินผล	√			√	√		3*

ตาราง 15 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	ธำรง บัวศรี (2542)	हरस्था सुखाल (2543)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ปริญญา มีสุข (2552)	สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์ (2554)	Kanaya, Light และ McMillan (2005)	ความถี่
องค์ประกอบของโปรแกรม							
11. สื่อ/เครื่องมือ	✓			✓			2
12. สภาพปัญหา				✓			1
13. โครงสร้างเวลา				✓		✓	2
14. บริบทของผู้ใช้งาน				✓		✓	1
15. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา		✓	✓	✓	✓		4*
16. การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน						✓	1
17. การเรียนรู้เชิงรุก							1

จากตาราง 15 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่นักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรม จำนวน 17 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 5. การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย

7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone และ Kurtz (1989) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบ โรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ

ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน

บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางด้าน

การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ

การวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง

องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) ได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการ

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา

1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาที่วางแผน

2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะ ความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990 อ้างอิงมาจาก ปริญญา มีสุข, 2552) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
 ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
 ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
 ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและ
 ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
 ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
 ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
 ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Styles (1990)

ตาราง 16 การสังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรม	แหล่งอ้างอิง							ความถี่
	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	Knowles (1980)	Boone และ Kurtz (1989)	Barr และ Keating (1990)	Houle (1996)	Styles (1990)	Caffarella (2002)	
1. กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์		√		√	√	√	√	5*
2. วางแผนออกแบบโปรแกรม	√	√	√	√	√	√	√	7*
3. การใช้โปรแกรม	√	√	√	√	√	√		6*
4. การประเมินผลโปรแกรม	√	√	√	√	√	√	√	7*
5. การจัดบรรยากาศ		√				√		2
6. พัฒนาและแก้ไขโปรแกรม	√			√			√	3
7. ศึกษาเอกสารข้อมูลพื้นฐานเพื่อทราบความต้องการ	√	√		√		√	√	5*
8. สร้างเครื่องมือ	√							1

จากตาราง 16 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 ของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและ
 ต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน
 8 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง

ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 5 ส่วนประกอบ ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูลพื้นฐานเพื่อทราบความต้องการ
2. ส่วนที่ 2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์
3. ส่วนที่ 3 วางแผนออกแบบโปรแกรม
4. ส่วนที่ 4 การใช้โปรแกรม
5. ส่วนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรม

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างมีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์การโปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 1) ส่วนประกอบของโปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา และ 5. การประเมินผล
- กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) ศึกษาเอกสารข้อมูลพื้นฐานเพื่อทราบความต้องการ 2) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 3) วางแผนออกแบบโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

การประเมินความต้องการจำเป็น (PNI)

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 ; Ferdous and Razzak, 2012 ; International Mine Action Standards (IMAS), 2005) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็น และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (Erdogen, 2010) วัตถุประสงค์หลักของแนวคิดนี้ เพื่อให้เราทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหายังไง และจะเตรียมการวางแผนสำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร (International Mine Action Standards (IMAS), 2005) ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมิน เพราะการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นต้องทำการวิเคราะห์สารสนเทศและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ จึงทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความแตกต่างจากการประเมินอื่น ๆ (Hauer and Quill, 2011) ทั้งนี้การดำเนินงานขั้นแรกที่สำคัญ คือ การวางแผนและการระบุประเด็นต่าง ๆ (International Mine Action Standards (IMAS), 2005 ;

สุวิมล ว่องวานิช, 2550) กล่าวว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs In Identification)

เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เป็นการการระบุปัญหาที่พบว่า จะประเมินเรื่องใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด กลุ่มใดบ้างที่มีความเสี่ยง ปัจจัยช่วยเหลือมีอะไรบ้าง การตอบสนองต่อการช่วยเหลือเป็นอย่างไร แหล่งทรัพยากรและศักยภาพของปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ชุมชน รัฐบาล เป็นอย่างไรบ้าง โดยการออกแบบเก็บข้อมูลจะใช้วิธีใด ใช้กลยุทธ์ใดดำเนินการ โดยควรมีการสำรวจงบประมาณ เวลา และตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ ทบทวนสารสนเทศที่มีและสร้างคำถามการประเมิน พิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบต่อ การตอบและพิจารณาว่า ใครจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด (International Mine Action Standards (IMAS), 2005; Hauer and Quill, 2011) เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีหลากหลาย โดยจะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ ดังนี้

1. การประเมินตนเอง การสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ อาจใช้วิธีการออดิโอหรือแฟ้มสะสมผลงาน
2. การสัมภาษณ์เหมาะสมกับข้อมูลเชิงลึกแต่ต้องใช้เวลามาก อาจใช้การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์
3. การสำรวจที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ค่อนข้างมาก
4. การสนทนากลุ่ม เหมาะกับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้บุคคลผู้มีส่วนร่วม 8 -10 คน มาประชุมอภิปรายกัน ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มคือ การสร้างความคิดใหม่
5. การใช้บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรอาจใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์
6. การระดมสมองในการร่วมระบุปัญหาและแก้ไข้ปัญหา ทั้งนี้หากจะประเมินความต้องการจำเป็นของบุคคลอาจใช้เทคนิคการประเมินตนเอง การสะท้อนตนเอง
7. การใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์ ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงตามการรับรู้หรือความรู้สึก
8. การสังเกต จะมีการใช้น้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเพราะต้องใช้เวลา มีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)

เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ ที่นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้น ๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เทคนิคการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ PNI modified โดยในวงการการศึกษา มีงานวิจัยมากมายที่ใช้เทคนิคนี้มาจัดลำดับความต้องการ

จำเป็น โดยวิธี PNI modified เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดยสูตร PNI เดิม คือ $(I-D) \times I$ กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ ควรจะเป็นลบค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง คูณด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง แต่สูตร (PNI) แบบปรับปรุง หรือ PNI modified เป็นวิธีการหาผลต่างของ $(I-D)$ แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) สูตร PNI modified = $(I-D) / D$

3. การกำหนดแนวทางการแก้ไข (Needs Solution)

การกำหนดแนวทางแก้ไข เพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

4. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน

3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาคือความต้องการจำเป็น (Needs solution)

5. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการ
จำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการ
จำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วย
ขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปลัดสันทัดใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการ
ประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบ
ความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ
ของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
4. วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการ
การแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมิน
ความต้องการจำเป็นแล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้
(Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น
เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean difference
analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi component data analysis) การกำหนดดัชนี
ความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted needs index)
2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัด
เรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเสียไปในการทำการ
ประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป
4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น
5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น
ไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น

3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การจัดทำรายงาน

3.6 การใช้ผลประเมิน

6. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมภูมิ ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยทุติยภูมิ เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยภูมิ กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้ว จึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง หรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้าง และลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ ความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือ การคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์ เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

บริบทโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้ทบทวนและวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษา และกำหนดนโยบาย จุดเน้นเพื่อเตรียมพร้อมให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถก้าวข้ามวิกฤตการณ์และสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนแนวทางการจัดการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ในชั้นเรียนและการเรียนรู้แบบออนไลน์อย่างลงตัว ภายใต้แนวคิดหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ Hands-On และ Minds-On การเรียนรู้จากการถอดบทเรียนประสบการณ์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ในลักษณะการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalize learning) และนำความรู้ไปใช้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผู้เรียนสนใจได้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพมีทักษะสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นมืออาชีพ บนพื้นฐาน “ไม่มีเด็กคนใด ถูกทอดทิ้งไว้ด้านหลัง”

ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ตั้งอยู่ที่ ถนนนิเวศ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ 31000 หมายเลขโทรศัพท์ 044-612408 โทรสาร 044-612644 Website : www.ssbr.go.th

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีเขตพื้นที่บริการทั้งหมด 23 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอห้วยราช อำเภอพลับพลาชัย อำเภอบ้านด่าน อำเภอชำนิ อำเภอหนองหงส์ อำเภอนางรอง อำเภอประโคนชัย อำเภอพุทไธสง อำเภอนาโพธิ์ อำเภอแคนดง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง อำเภอลำปลายมาศ อำเภอสตึก อำเภอกระสัง อำเภอคูเมือง อำเภอละหานทราย อำเภอบ้านกรวด อำเภอหนองกี่ และอำเภอปะคำ ซึ่งมีมาตรฐานดังนี้

วิสัยทัศน์

“องค์กรก้าวหน้า สร้างคุณภาพสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ตามแนวคิด No Child left Behind (NCLB)
4. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

คุณลักษณะพึงประสงค์องค์กร

ยึดรับ ฉับไว ใส่ใจบริการ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งตนเองและปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
2. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดค่านิยมหลัก 12 ประการในการดำรงชีวิต
3. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู น้อมนำพระราชดำรัสให้ครูรักเด็ก เติกรักครู มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB) เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะในการใช้เทคโนโลยี
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
6. สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีการเรียนรู้ในทุกมิติเป็นโรงเรียนนวัตกรรม

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุคใหม่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ 2 การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 3 การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB)

กลยุทธ์ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จุดเน้น

การพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามแนวคิด “ไม่มีเด็กคนใด ถูกทอดทิ้งไว้ข้างหลัง” No Child Left Behind (NCLB)

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind ”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีโรงเรียนในสังกัด 66 โรงเรียน จำนวนโรงเรียนแบ่งกลุ่มบริหารจัดการโดยจำแนกตามสหวิทยาเขต จำนวน 9 สหวิทยาเขต
ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงข้อมูลจำนวนครู นักเรียน

สหวิทยาเขต	สถานศึกษา	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ห้องเรียน	อำเภอ	ขนาด
1. เมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์พิทยาคม	175	3,536	90	เมืองบุรีรัมย์	ใหญ่พิเศษ
	ภัทรบพิตร	70	1,291	44	เมืองบุรีรัมย์	ใหญ่
	บัวหลวงพิทยาคม	80	1,659	53	เมืองบุรีรัมย์	ใหญ่
	พระครูพิทยาคม	46	837	26	เมืองบุรีรัมย์	กลาง
	สองห้องพิทยาคม	20	328	17	เมืองบุรีรัมย์	เล็ก
	กนกศิลป์พิทยาคม	25	387	17	เมืองบุรีรัมย์	387
	สวายจิกพิทยาคม	24	408	16	เมืองบุรีรัมย์	กลาง
	หนองตาตพิทยาคม	11	138	6	เมืองบุรีรัมย์	เล็ก
	กลั่นทาพิทยาคม	22	273	11	เมืองบุรีรัมย์	เล็ก
	รมย์บุรีพิทยาคม	44	878	27	บ้านด่าน	กลาง
2. ลำปลายมาศ	ธารทองพิทยาคม	65	1,407	45	ลำปลายมาศ	ใหญ่
	ลำปลายมาศ	128	2,603	69	ลำปลายมาศ	ใหญ่พิเศษ
	ตลาดโพธิ์พิทยาคม	24	415	17	ลำปลายมาศ	กลาง
	จตุราษฎร์พิทยาคม	21	247	12	ลำปลายมาศ	เล็ก
	เมืองแฝกพิทยาคม	11	128	6	ลำปลายมาศ	เล็ก
	ทะเลเมนชัยพิทยาคม	10	108	6	ลำปลายมาศ	เล็ก
	ชำนิพิทยาคม	14	243	9	ชำนิ	เล็ก
3. กระสัง	กระสังพิทยาคม	143	2,906	72	กระสัง	ใหญ่พิเศษ
	ลำดวนพิทยาคม	22	398	12	กระสัง	กลาง
	ชุมแสงพิทยาคม	20	317	14	กระสัง	เล็ก
	สูงเนินพิทยาคม	11	274	10	กระสัง	เล็ก
	ห้วยราชพิทยาคม	55	1,089	31	ห้วยราช	ใหญ่
	พลับพลาชัยพิทยาคม	37	754	25	พลับพลาชัย	กลาง
4. ประโคนชัย	ประโคนชัยพิทยาคม	140	2,895	78	ประโคนชัย	ใหญ่พิเศษ
	บ้านบึงวิทยาสรรค์	21	356	13	ประโคนชัย	เล็ก
	ไพศาลพิทยาคม	31	598	21	ประโคนชัย	กลาง
	เมืองตลุงพิทยาสรรพ์	103	2,026	58	ประโคนชัย	ใหญ่พิเศษ
	แสงทองพิทยาคม	20	258	12	ประโคนชัย	เล็ก
	บ้านกรวดวิทยาคาร	113	2,494	70	บ้านกรวด	ใหญ่พิเศษ

ตาราง 17 (ต่อ)

สหวิทยาเขต	สถานศึกษา	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ห้อง เรียน	อำเภอ	ขนาด
	โนนเจริญพิทยาคม	33	612	19	บ้านกรวด	กลาง
5. นางรอง	นางรอง	142	2,998	78	นางรอง	ใหญ่พิเศษ
	สิงห์พิทยาคม	51	568	18	นางรอง	กลาง
	นางรองพิทยาคม	54	1,169	33	นางรอง	ใหญ่
	ทุ่งแสงทองพิทยาคม	12	177	8	นางรอง	เล็ก
	พิมพ์รัฐประชาสรรค์	40	444	17	นางรอง	กลาง
	เหลื่องพนาพิทยาคม	19	365	15	นางรอง	กลาง
	ถนนหักพิทยาคม	28	485	16	นางรอง	กลาง
	พนมรุ้ง	26	443	20	เฉลิมพระเกียรติ	กลาง
6. หนองกี่	หนองกี่พิทยาคม	128	2,680	66	หนองกี่	ใหญ่พิเศษ
	เมืองโพธิ์ชัยพิทยาคม	17	296	11	หนองกี่	เล็ก
	หนองหงส์พิทยาคม	51	994	28	หนองหงส์	กลาง
	ห้วยหินพิทยาคม	25	434	15	หนองหงส์	กลาง
	สามัคคีพิทยาคม	11	129	6	โนนสุวรรณ	เล็ก
	โนนสุวรรณพิทยาคม	40	761	21	โนนสุวรรณ	กลาง
7. ละหานทราย	ละหานทรายวิทยา	14	265	72	ละหานทราย	เล็ก
	ตาจ่งพิทยาสรรค์	10	210	11	ละหานทราย	เล็ก
	ละหานทราย รัชดาภิเษก	131	2,709	72	ละหานทราย	ใหญ่พิเศษ
	ไทยเจริญวิทยา	28	493	17	ปะคำ	กลาง
	ปะคำพิทยาคม	13	196	8	ปะคำ	เล็ก
	ร่วมจิตต์วิทยา	20	326	13	ละหานทราย	เล็ก
	ร่มเกล้าบุรีรัมย์	37	686	22	โนนดินแดง	กลาง
8. พุทไธสง	คูเมืองพิทยาคม	54	1,064	33	คูเมือง	กลาง
	คูเมืองวิทยา	38	818	27	คูเมือง	กลาง
	มัธยมพรสำราญ	18	296	9	คูเมือง	เล็ก
	นาโพธิ์พิทยาคม	53	989	30	นาโพธิ์	กลาง
	อุดมอักษรพิทยาคม	13	246	12	นาโพธิ์	เล็ก
	พุทไธสง	130	2,617	72	พุทไธสง	ใหญ่พิเศษ

ตาราง 17 (ต่อ)

สหวิทยาเขต	สถานศึกษา	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ห้อง เรียน	อำเภอ	ขนาด
	กุสุมาลย์พิทยาคม	36	908	31	บ้านใหม่ ไชยพจน์	กลาง
9. สดีก	เมืองแกพิทยาคม	47	833	29	สดีก	กลาง
	วิทยาศาสตร์ จุฬาภรณ์ฯ	54	720	30	สดีก	กลาง
	สะแกพิทยาคม	20	363	15	สดีก	กลาง
	สมเสมีดวิทยา	12	183	9	สดีก	เล็ก
	สดีก	102	2,063	60	สดีก	ใหญ่พิเศษ
	ร้อนทองพิทยาคม	21	325	15	สดีก	เล็ก
	แคนดงพิทยาคม	36	648	24	แคนดง	กลาง
	ดงพลองพิทยาคม	17	209	9	แคนดง	เล็ก
รวมทั้งสิ้น		3,087	58,973	1,819		

ตาราง 18 แสดงจำนวนบุคลากรในสังกัด (ข้อมูล ณ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563)

ที่	ตำแหน่ง	จำนวน	หมายเหตุ
1	ผู้บริหารสถานศึกษา	3	ช่วยราชการ 1
2	ศึกษานิเทศน์	15	
3	บุคลากรทางการศึกษา	38	
4	ผู้บริหารสถานศึกษา	150	
5	ข้าราชการครู	3,087	
6	พนักงานราชการ	204	
7	ลูกจ้างประจำ	65	
8	ลูกจ้างชั่วคราว	165	
รวมทั้งสิ้น		3,727	

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน ครูผู้สอน จำนวน 335 คน รวมทั้งสิ้น 458 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และ F ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีนโยบายที่ชัดเจน มีระเบียบแบบแผนในการปกครองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างฉันทามติร่วมกับชุมชน กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร ไม่ยึดหยุ่นเกินไปหรือเข้มงวดเกินไป มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ตลอดจนมีความเมตตา เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุตีรัตน์ กาญจนธนะชัย (2562) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ และ 3) ระบุองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 640 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามระดับการปฏิบัติ เก็บรวบรวม ข้อมูลในปี 2557 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 12 ตัวบ่งชี้ จำแนกตามมิติขององค์ประกอบในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบความร่วมมือ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การแบ่งปัน ข้อมูล 2) ความรับผิดชอบ 3) การแก้ปัญหา องค์ประกอบความรู้ดิจิทัลมี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เข้าใจดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัล 3) การรู้สารสนเทศ องค์ประกอบวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และองค์ประกอบการสื่อสาร มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทศนคติในการสื่อสาร 3) ชัดเจนในการสื่อสาร โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 60 พฤติกรรมบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายที่เหมาะสมสำหรับการคัดสรร ไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ/น้อยกว่า 20% 2. โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

ศศิวิมล ม่วงกล้า (2562) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านความสามารถทาง ดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษา องค์ประกอบด้านความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี และ 2) นำเสนอ แนวทางส่งเสริมความสามารถทางดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี จำนวน 367 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .916 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมูมฉากด้วยวิธีแวนแรมซ์ และวิเคราะห์ เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบตัวชี้วัดและความสามารถทางดิจิทัลของครูและบุคลากร ทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ การหมุนแกนองค์ประกอบ มูมฉากด้วยวิธีแวนแรมซ์ ได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมเทคโนโลยี ดิจิทัล 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) การเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย เทคโนโลยีดิจิทัล 5) การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) การขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล

สามารถอธิบายองค์ประกอบด้านความสามารถทางดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรีได้ร้อยละ 77.098 และ 2. แนวทางส่งเสริมความสามารถทางดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดสระบุรี ได้แก่ 1) การจัดอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลและกฎหมายเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับครูและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน 2) การจัดตั้งกลุ่มเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถทางดิจิทัล และ 4) สร้างต้นแบบครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

กัญเกียรติ แดงสีดา (2563) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 2) เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการนำแนวทางการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 89 คน และครู จำนวน 313 คน รวมจำนวน 402 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน ด้านตรวจสอบและติดตาม และด้านการสรุปรายงานผล ปรับปรุงและแก้ไขการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับแนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตามรูปแบบของ PDCA ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจทักษะการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัล และความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ไปปฏิบัติตามกระบวนการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กรณัญญ์ ตาแปง (2563) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัล ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่สองในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาท

ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอน และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 126 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาทภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพด้านผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัลตามลำดับ 2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิสัยทัศน์ที่ดีเพื่อนำครู และนักเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และมีวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดนโยบายหรือแนวคิดใหม่ ๆ นำไปสู่แผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการใช้การออนไลน์เพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ และการใช้แบบทดสอบออนไลน์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใช้งานได้ตลอดเวลาด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารใช้สื่อออนไลน์และระบบออนไลน์ในการพัฒนา และสร้างความสนใจให้กับผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของยุคสมัย และมีแนวคิดที่ไม่ซับซ้อน กระจายงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ผู้บริหารมีทักษะในการรักษาอัตลักษณ์ที่ดี คุณธรรม และจิตสำนึกที่ดีมี การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลที่ดี และมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณที่ดี

งานวิจัยต่างประเทศ

Domeny (2017) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลและการนำดิจิทัลไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารในการใช้ดิจิทัลของครู และระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูในการสร้าง

แบบจำลองทักษะแห่งศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด มาตรฐาน ISTE สำหรับผู้บริหารและมาตรฐาน ISTE สำหรับครูเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการศึกษานี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร และแบบสำรวจประสิทธิภาพตนเองของเทคโนโลยีการศึกษา ผู้เข้าร่วมการศึกษาคั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับประถมศึกษาและครูจากรัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารและการนำดิจิทัลของครูไปใช้ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองมีจุดอ่อน พบความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างมาตรฐาน ISTE แต่ละรายการสำหรับผู้ดูแลระบบและมาตรฐาน ISTE โดยรวมสำหรับผู้ดูแลระบบ ซึ่งบ่งชี้ว่า สถาบันเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการชี้แนะและชี้แนะผู้นำในบทบาทของตนในฐานะผู้นำดิจิทัล ในทำนองเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างมาตรฐาน ISTE สำหรับครูแต่ละคนและมาตรฐาน ISTE สำหรับครูโดยรวม ซึ่งแนะนำว่า สถาบันเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติก็มีมาตรฐานที่เหมาะสมในการชี้แนะและชี้แนะครูในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนในการศึกษาคั้งนี้ยังได้วิเคราะห์ข้อมูลประชากรตามอายุและประสบการณ์ สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารมากกว่าอายุหรือประสบการณ์หลายปีคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การศึกษานี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่การรวมเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจแก่ครูของตนและสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่สนับสนุนนวัตกรรม ผลการศึกษาคั้งนี้สนับสนุนความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเชื่อมช่องว่างระหว่างครูที่มีประสบการณ์น้อยกับครูที่มีประสบการณ์ เพื่อให้บรรลุนี้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่พนักงานจะได้รับแรงบันดาลใจและรู้สึกว่าการขยายตัวของการบูรณาการเทคโนโลยีผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงบทบาทของพวกเขาเป็นผู้นำดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สนับสนุนพนักงานนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน

Polney (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัล : การทดสอบภาวะผู้นำทักษะและการปฏิบัติของผู้บริหารสำนักงานกลาง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบความเป็นผู้นำและขอบเขตที่ผู้บริหารสำนักงานกลางกำลังใช้เทคโนโลยี และเปรียบเทียบสิ่งนี้กับแนวทางปฏิบัติของเขตเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยี จุดประสงค์คือเพื่อค้นหาว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ดูแลระบบขั้นสูงทางดิจิทัลในระดับสำนักงานกลางกับแนวปฏิบัติด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในเขตหรือไม่ นอกจากนี้เป้าหมายคือการสร้างโปรไฟล์หรือโมเดลของผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพจากการวิจัยและข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้บริหารสำนักงานกลางอื่น ๆ ทั้งหมดไอส์แลนด์ จำนวน 82 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบการประเมินทีมผู้นำดิจิทัล CoSN (Consortium for School Networking) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้กล่าวถึงคำจำกัดความของภาวะผู้นำจากการทบทวนวรรณกรรมและมาตรฐานเทคโนโลยีระดับสากลสำหรับผู้บริหารตามที่กำหนดโดย

ISTE (International Society of Technology in Education) ประเภทของภาวะผู้นำ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ดิจิทัลเชิงนวัตกรรม และความพร้อมในอนาคต และการจัดการว่าวัฒนธรรมขององค์กรได้รับผลกระทบจากผู้นำประเภทนี้อย่างไร พบความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและมีนัยสำคัญ .86 ระหว่างแนวปฏิบัติของผู้นำและภาคจากการศึกษานี้ ผลกระทบ เช่น การเปลี่ยน การสัมภาษณ์และการว่าจ้าง แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่รวมมากกว่าคำถามสัมภาษณ์นั้นมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการศึกษาสาธารณะ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตคือทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสำนักงานกลางกับผู้บริหารระดับอาคาร เพื่อดูว่ามีความแตกต่างในการปฏิบัติและการใช้งานหรือไม่ ข้อเสนอแนะอีกประการหนึ่งคือการทำกรณีศึกษาของเขตที่มีความก้าวหน้าทางดิจิทัลและเป็นที่ยอมรับในระดับสูง และค้นหาสิ่งที่น่าสนใจไปสู่ความสำเร็จของพวกเขา

Gonzales (2019) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และความท้าทายในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของโรงเรียน : มุมมองจากผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อตรวจสอบความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญ ซึ่งเป็นผู้นำโรงเรียนแล็ปท็อปแบบตัวต่อตัว และสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์มีต่อการใช้แล็ปท็อปแบบตัวต่อตัวในห้องเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน ทั้งหมด 15 คน ถูกสัมภาษณ์จากภูมิภาคตะวันตกของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยระบุว่า ความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนคือ การจัดทำงบประมาณและสนับสนุนความคิดริเริ่มตลอดจนการเจรจาและกำหนดความคาดหวังสำหรับการใช้การเรียนการสอนกับครู ผู้บริหารโรงเรียนยังจินตนาการถึงการใช้แล็ปท็อปแบบตัวต่อตัวเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และการสอบถามที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

Asio และ Bayucca (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของการระบาดใหญ่ของ COVID-19 เปลี่ยนหลักสูตรการส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนดิจิทัลระดับความพร้อมของโรงเรียนและความท้าทายในการดำเนินงานของการศึกษาทางไกล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวิจัยเชิงบรรยาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสำรวจออนไลน์เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษา โดยใช้การออกแบบการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารจำนวน 36 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสากลจากแผนกโรงเรียนในจังหวัดบูลากัน ประเทศฟิลิปปินส์ นักวิจัยได้สร้างเครื่องมือวิจัยออนไลน์และนำไปตรวจสอบความถูกต้องก่อนดำเนินการจริง หลังจากรวบรวมข้อมูล นักวิจัยได้เข้ารหัสและจัดตารางข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ เปอร์เซ็นต์ และอันดับ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีผลลัพธ์ด้านความสามารถด้านดิจิทัลที่หลากหลายโดยอาศัยการวิเคราะห์ทางสถิติ ในด้านความพร้อมของโรงเรียนในการเรียนทางไกล โรงเรียนยังไม่พร้อมที่จะดำเนินโครงการการเรียนรู้ทางไกล สำหรับความท้าทายที่รับรู้ การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต/การเชื่อมต่อ

เป็นประเด็นหลัก ความท้าทายอื่นๆ รวมถึงการเตรียมตัว ความสามารถ เงินทุน และอุปกรณ์สำหรับการเรียนทางไกล จากผลการศึกษา นักวิจัยได้ให้คำแนะนำที่จำเป็นแก่ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

Juharyanto, Arifin, Sul-toni และ Adha (2021) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโรงเรียนหลังคาเดี่ยวของผู้บริหารในยุคดิจิทัล การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมาย

1) เพื่อกำหนดปัจจัยความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหาร ORS ในยุคดิจิทัล 2) เพื่ออธิบายปัจจัยความเป็นผู้นำที่โดดเด่นที่สุดของผู้บริหารระดับสูงในยุคดิจิทัล และ 3) เพื่อกำหนดระดับของแนวโน้มของกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมของผู้นำแต่ละคนในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ตอบแบบสำรวจนี้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ครู คณะกรรมการโรงเรียน หัวหน้างาน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 147 คน ใน 3 อำเภอ และ 2 จังหวัด ในประเทศอินโดนีเซีย การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจัยและการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้นำที่เป็นเลิศในยุคดิจิทัล ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบสั่งสอน และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยที่ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และ 2) ระดับอิทธิพลของแต่ละปัจจัยเหล่านี้ จากระดับสูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบสั่งสอน และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ผลการวิจัยหลักของการศึกษาระบุว่าภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จมากที่สุดของผู้บริหาร ORS ในพื้นที่ชนบท ความหมายก็คือ ผู้บริหารในพื้นที่ชนบทควรพิจารณาบูรณาการค่านิยมความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของยุคดิจิทัล

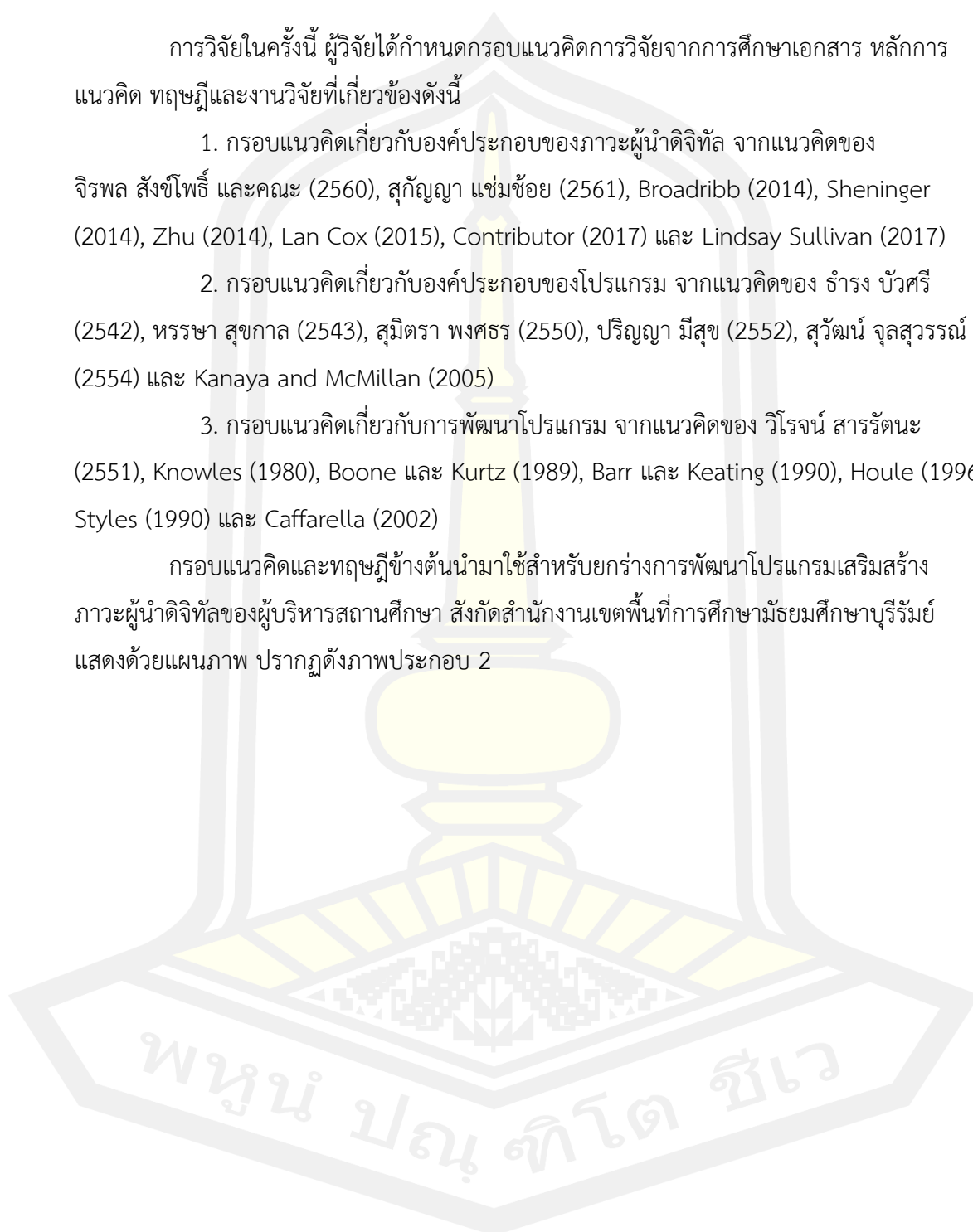
สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลทั้งในและต่างประเทศ พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ได้ดีโดยเฉพาะสถานศึกษา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย ซึ่งควรมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร และความร่วมมือ ที่ใช้ในโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต่อไปอีก เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการศึกษาที่ไร้สายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

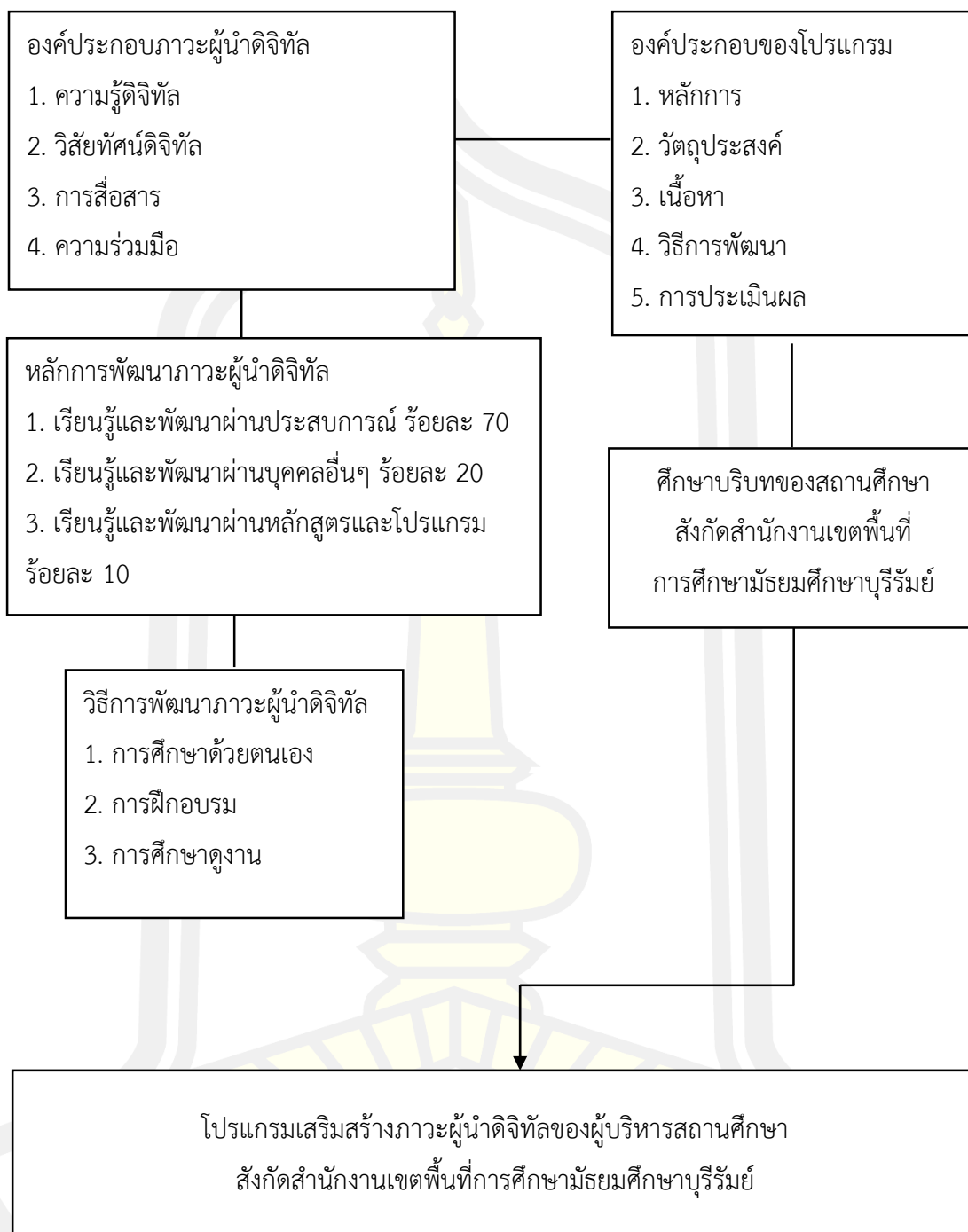
กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล จากแนวคิดของ จีรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560), สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561), Broadribb (2014), Sheninger (2014), Zhu (2014), Lan Cox (2015), Contributor (2017) และ Lindsay Sullivan (2017)
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม จากแนวคิดของ ชำรง บัวศรี (2542), ھرรษา สุขกาล (2543), สุมิตรา พงศธร (2550), ปริญญา มีสุข (2552), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) และ Kanaya and McMillan (2005)
3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม จากแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2551), Knowles (1980), Boone และ Kurtz (1989), Barr และ Keating (1990), Houle (1996), Styles (1990) และ Caffarella (2002)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แสดงด้วยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิธีดำเนินการวิจัยแบบออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ระยะการวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการ และผลการดำเนินการ แสดงโดยแผนภาพ
ปรากฏดังภาพประกอบ 3

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลการดำเนินการ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล

1.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล

1.1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำดิจิทัล

ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรู้ดิจิทัล

2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสาร และ 4) ความร่วมมือ

1.1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล

โดยอาจารย์ที่ปรึกษา

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ

ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.2.1 นำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำดิจิทัลมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNImodified) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 3,237 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,087 คน ทั้งสิ้น 66 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยกำหนดสัดส่วนสถานศึกษาร้อยละ 50 แล้วใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครู จำนวน 241 คน

ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของ สถานศึกษา	กลุ่มประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		
	สถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษาและครู	สถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
ขนาดใหญ่พิเศษ	11	3,237	6	30	42
ขนาดใหญ่	5		3	12	31
ขนาดกลาง	27		13	39	91
ขนาดเล็ก	23		11	22	77
รวม	66	3,237	33	103	241

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้เป็นแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ในประเด็นต่อไปนี้ ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากผลการศึกษา

ในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม IOC (Index of Item-Objective Congruence) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.4.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการวิจัยทางการศึกษา การบริหารการศึกษา หรือการวัดผลทางการศึกษา หรือหลักสูตรและการสอน หรือ

3.2.4.2 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ หรือ

3.2.4.3 เป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ

3.2.4.4 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กศ.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผลและประเมินผล

2. ดร.พิชัย บุญมาหนองคู ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำใสม่วงวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

3. ดร.พิชิต ชินกร ปร.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้าราชการครูเกษียณ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน

4. ดร.จตุพร แป่วไสง ปร.ด. สาขาวิชาวิจัยวัดผลและสถิติการศึกษาศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผลและประเมินผล

5. ดร.มนตรี นิวัฒน์วงศ์ ปร.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน

เกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item-Objective Congruence) ใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง แนใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แนใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แนใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำไปทดลองใช้ (Ty Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จากนั้นนำผลการทดลองใช้แบบสอบถามมาหาคุณภาพ

3.2.6 หาคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminant Power) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยคัดเลือกข้อความที่มีค่า 0.20 ขึ้นไป

3.2.7 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกไว้มาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่นำไปใช้ได้ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ซึ่งมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .961 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .943

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ติดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยใส่ซอง เพื่อส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ จำนวน 344 ฉบับ

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบและตัวชี้วัด

5.1.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบประเมินความเหมาะสม

แต่ละฉบับ

5.1.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

ให้ 5 คะแนน	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล มีความเหมาะสม มากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล มีความเหมาะสม มาก
ให้ 3 คะแนน	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล มีความเหมาะสม ปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล มีความเหมาะสม น้อย
ให้ 1 คะแนน	องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัล มีความเหมาะสม น้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม
4.51-5.00	องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับระดับปานกลาง
1.51-2.50	องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับระดับน้อย
1.00-1.50	องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ที่สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยได้ต้องมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-5.00

6. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

6.1 การจัดทำข้อมูล

6.2.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

6.2.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

ภาวะผู้นำดิจิทัล สภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด

ให้ 5 คะแนน

ภาวะผู้นำดิจิทัล สภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก

ให้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำดิจิทัล สภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง

ให้ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำดิจิทัล สภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย ให้ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำดิจิทัล สภาพปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ให้ 1 คะแนน

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

6.2.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์และแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
4.51-5.00	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

PNI_{modified}	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่พึงประสงค์
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมดหมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมดหมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

2.1 ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2 ค่า PNI ของผู้ครูเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด แสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

3. นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ไปออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์หาความถี่ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัยและใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

5.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูแกนนำในสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จาก 3 โรงเรียน มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การพิจารณา โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1.1.1 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 4 (พ.ศ. 2559-2563) จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในระดับดีขึ้นไป ทุกตัวชี้วัด

1.1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วกัน โดยสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ให้เป็นโรงเรียนแกนนำ หรือได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ หรือสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practice) หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสถานศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น 3 แห่ง ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสารคามพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
3. โรงเรียนวาปีปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.1.3 การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแกนนำในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.1.3.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือการวิจัยการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ครอบคลุมขอบข่ายกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.1.3.3 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูแกนนำที่มีผลการปฏิบัติที่ดี เพื่อได้ข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารและครูสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.3 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.1 ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และการออกแบบการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.2 นำภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความจำเป็นในการพัฒนา 3 อันดับแรก และข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ผู้บริหารและครูสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อนำมาเป็นวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.3 จัดทำรูปแบบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบได้ด้วยรายละเอียดต่าง ๆ คือ

1.3.3.1 หลักการ

1.3.3.2 วัตถุประสงค์

1.3.3.3 เนื้อหา

1.3.3.4 วิธีการพัฒนา

1.3.3.5 การประเมินผล

1.3.4 จัดทำรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรม จัดลำดับแต่ละกิจกรรม เพื่อบรรจุในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้ศึกษาเบื้องต้น

พร้อมรูปแบบโปรแกรมไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อรับคำแนะนำในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.5 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1.4.1 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.4.2 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ หรือ

1.4.3 เป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ

1.4.4 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา ประกอบด้วย

1) ดร.กฤษ ละมูลมอญ ปร.ด. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2) ดร.สุนทร ขวัญดำ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3) ดร.สำรวม คงสืบชาติ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง

4) ว่าที่พันตรี ดร.สุพจน์ ธนานุกูล ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม

5) ดร.ภูวนาท ยุพานวิทย์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงพิทยาคม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทเครื่องมือ

2.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำดิจิทัล

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของของลิเคิร์ต (Likert) มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็น มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ มีสเกลที่คำนวณจากคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

3.1.2 นำผลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

3.1.3 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบ

3.1.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

3.1.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ

3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3.2.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3.2.3 นำแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมินก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเห็นชอบให้นำแบบประเมินไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการ ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์จากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.2 ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และนัดหมายวันและเวลา

4.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล

4.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม

5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

5.1.1 การสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดเรียงเรียงข้อมูล และจัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

5.1.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน บ่อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) โดยการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ จัดกลุ่มเนื้อหา สรุปวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเสนอแนะการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหารระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยหากมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นชอบในคุณภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล โดยใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	ความหมายว่า	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
 N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S. D = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S. D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 x แทน คะแนนแต่ละตัว
 \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 n แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.3 ร้อยละ (Percentage)

6.2 การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index :

PNI_{modified}) โดยใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

เมื่อ PNI_{modified} แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
 I แทน สภาพที่พึงประสงค์
 D แทน สภาพปัจจุบัน

6.3 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.3.2 หาค่าอำนาจจำแนก (Item-Discriminates) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้สูตรดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ r แทน ค่าอำนาจจำแนก
 X แทน คะแนนของข้อที่หาค่าอำนาจจำแนก
 Y แทน คะแนนรวมของทุกข้อคำถาม
 N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

6.3.3 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$a = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ a แทน ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด
 K แทน จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด
 S_i^2 แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 S^2 แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือวัด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

- ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
- ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความรู้ดิจิทัล	3.03	0.83	ปานกลาง	4.54	0.58	มากที่สุด
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.96	0.81	ปานกลาง	4.52	0.59	มากที่สุด
3. การสื่อสาร	2.92	0.88	ปานกลาง	4.57	0.58	มากที่สุด
4. ความร่วมมือ	2.93	0.82	ปานกลาง	4.61	0.55	มากที่สุด
รวม	2.96	0.84	ปานกลาง	4.56	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความร่วมมือ และการสื่อสาร ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ได้แก่ ความร่วมมือ การสื่อสาร ความรู้ดิจิทัล และวิสัยทัศน์ดิจิทัล ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านความรู้ดิจิทัล

ความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจบริบท โลกยุคดิจิทัล	3.15	0.68	ปานกลาง	4.65	0.51	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.90	0.69	ปานกลาง	4.55	0.56	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ มีความเข้าใจโลกดิจิทัล	2.97	0.88	ปานกลาง	4.53	0.59	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา รู้กฎหมายดิจิทัล และมีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจ ในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์	2.96	0.80	ปานกลาง	4.50	0.61	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหาร จัดการ	2.85	0.89	ปานกลาง	4.51	0.59	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย	2.98	0.86	ปานกลาง	4.56	0.58	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสั่งงานผ่าน ช่องทางออนไลน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.30	0.94	ปานกลาง	4.51	0.58	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการ ติดต่องานระหว่างหน่วยงาน	2.86	0.83	ปานกลาง	4.55	0.56	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้ เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึง สารสนเทศ	2.98	0.82	ปานกลาง	4.51	0.59	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ	3.04	0.85	ปานกลาง	4.52	0.58	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและใช้สารสนเทศ ที่ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.90	0.83	ปานกลาง	4.58	0.58	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ	2.96	0.82	ปานกลาง	4.56	0.60	มากที่สุด
รวม	3.04	0.83	ปานกลาง	4.54	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสั่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.30 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 2.85 สภาพที่พึงประสงค์ด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล มีค่าเฉลี่ย 4.65 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษา รู้กฎหมายดิจิทัล และมีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจ ในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ มีค่าเฉลี่ย 4.50

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
 ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการ อย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพ ในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	3.06	0.80	ปานกลาง	4.53	0.58	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเก็บรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมา กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร	3.13	0.79	ปานกลาง	4.53	0.60	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ บุคลากรทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กรอย่างเต็ม ศักยภาพ	3.01	0.67	ปานกลาง	4.48	0.61	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสาร ให้คณะครูและบุคลากรมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน	2.88	0.76	ปานกลาง	4.47	0.62	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสาร ให้คณะครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ของตน	2.92	0.83	ปานกลาง	4.50	0.63	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.02	0.88	ปานกลาง	4.53	0.62	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ	2.83	0.82	ปานกลาง	4.51	0.59	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร	2.93	0.78	ปานกลาง	4.56	0.56	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.10	0.89	ปานกลาง	4.60	0.55	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	2.76	0.89	ปานกลาง	4.56	0.60	มากที่สุด
รวม	2.96	0.81	ปานกลาง	4.52	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.13 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.76 สภาพที่พึงประสงค์ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณา รายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 4.60 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.47

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท	2.78	0.87	ปานกลาง	4.52	0.57	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ	2.85	0.84	ปานกลาง	4.54	0.57	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร	2.99	0.90	ปานกลาง	4.54	0.59	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ	2.91	0.86	ปานกลาง	4.51	0.62	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง	2.97	0.98	ปานกลาง	4.49	0.60	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น	2.99	0.88	ปานกลาง	4.60	0.63	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	2.92	0.88	ปานกลาง	4.60	0.59	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด	2.92	0.94	ปานกลาง	4.63	0.57	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์	2.96	0.91	ปานกลาง	4.63	0.58	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

การสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร	2.94	0.77	ปานกลาง	4.65	0.53	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรักและความสามัคคีในองค์กร	2.91	0.86	ปานกลาง	4.59	0.56	มากที่สุด
รวม	2.92	0.88	ปานกลาง	4.57	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร และ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 2.99 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท มีค่าเฉลี่ย 2.78 สภาพที่พึงประสงค์ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 4.65 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.49



ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
 ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
 ด้านความร่วมมือ

ความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันข้อมูล ดิจิทัลภายในและภายนอกองค์กร	2.84	0.83	ปานกลาง	4.61	0.54	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือข้อความ ในรูปแบบข้อมูลข่าวสารแบบ ออนไลน์และออฟไลน์	2.85	0.81	ปานกลาง	4.57	0.57	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำข้อมูลอย่าง โปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของ ข้อมูลได้	2.97	0.85	ปานกลาง	4.58	0.56	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการ ทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึง การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน	2.90	0.76	ปานกลาง	4.59	0.55	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียร พยายาม ละเอียดรอบคอบ ไม่ละเลย ทอดทิ้งงาน	2.88	0.80	ปานกลาง	4.55	0.60	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.00	0.88	ปานกลาง	4.63	0.53	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติ หน้าที่ของตนเอง	2.88	0.84	ปานกลาง	4.61	0.56	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับปรุง การปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น	2.97	0.88	ปานกลาง	4.58	0.59	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา	2.95	0.85	ปานกลาง	4.60	0.54	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้	3.06	0.78	ปานกลาง	4.65	0.55	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา	2.95	0.83	ปานกลาง	4.66	0.52	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการแก้ปัญหา	2.96	0.78	ปานกลาง	4.64	0.53	มากที่สุด
รวม	2.93	0.82	ปานกลาง	4.61	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.06 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.84 สภาพที่พึงประสงค์ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย 4.66 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน มีค่าเฉลี่ย 4.55

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified}) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล	D	I	ค่า PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ความรู้ดิจิทัล	2.99	4.54	0.52	4
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.77	4.48	0.53	3
3. การสื่อสาร	2.64	4.60	0.56	2
4. ความร่วมมือ	2.82	4.43	0.57	1

จากตาราง 25 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความร่วมมือ (0.57) ด้านการสื่อสาร (0.56) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (0.53) และความรู้ดิจิทัล (0.52) ตามลำดับ



ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ดิจิทัล

ด้านความรู้ดิจิทัล	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจบริบทโลกยุค ดิจิทัล	3.15	4.65	0.47	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของโลกดิจิทัล	2.90	4.55	0.57	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความ เข้าใจโลกดิจิทัล	2.97	4.53	0.52	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษา รู้กฎหมายดิจิทัล และ มีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจ ในสิ่งที่พบในโลก ออนไลน์	2.96	4.50	0.52	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ	2.85	4.51	0.58	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย	2.98	4.56	0.53	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งงานผ่านช่องทาง ออนไลน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.30	4.51	0.37	9
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่อ งานระหว่างหน่วยงาน	2.86	4.55	0.59	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ	2.98	4.51	0.52	6
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ	3.04	4.52	0.49	7
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและ ใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.90	4.58	0.58	2
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสภาพแวดล้อม	2.96	4.56	0.54	4

จากตาราง 26 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้าน ความรู้ดิจิทัล โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน 2. ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ และ 3. ผู้บริหาร สถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่าประสิทธิภาพ ที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้ อย่างชัดเจน	3.06	4.53	0.48	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอก องค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ใน อนาคตขององค์กร	3.13	4.53	0.45	9
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากร ทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ	3.01	4.48	0.49	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารให้ คณะครูและบุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของ ตนได้อย่างชัดเจน	2.88	4.47	0.55	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารให้ คณะครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตน	2.92	4.50	0.54	5

ตาราง 27 (ต่อ)

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
6. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.02	4.53	0.50	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ	2.83	4.51	0.59	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร	2.93	4.56	0.56	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.10	4.60	0.48	8
10. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร	2.76	4.56	0.65	1

จากตาราง 27 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ และ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและ หลายบริบท	2.78	4.52	0.62	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้า มาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมี ประสิทธิภาพและผลกระทบ	2.85	4.54	0.59	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็น แบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร	2.99	4.54	0.52	8
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจริงใจ บุคลากรไปสู่การปฏิบัติ	2.91	4.51	0.55	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง	2.97	4.49	0.51	9
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น	2.99	4.60	0.54	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวก ทำให้ เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	2.92	4.60	0.57	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารโดยใช้ภาษาและ ถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษา เขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานมากที่สุด	2.92	4.63	0.58	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อความที่ชัดเจนในการ สั่งงานผ่านระบบออนไลน์	2.96	4.63	0.56	5
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิด ความล้มเหลวในการสื่อสาร	2.94	4.65	0.58	3
11. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขใน การสื่อสาร ทำให้เกิดความรัก และความสามัคคีใน องค์กร	2.91	4.59	0.57	4

จากตาราง 28 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการสื่อสาร โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบ และหลายบริบท 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ และ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร ตามลำดับ

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความร่วมมือ

ความร่วมมือ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและภายนอกองค์กร	2.84	4.61	0.62	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อความ ในรูปแบบข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์และออฟไลน์	2.85	4.57	0.61	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้	2.97	4.58	0.54	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน	2.90	4.59	0.58	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดยรอบคอบ ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน	2.88	4.55	0.58	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.00	4.63	0.54	7

ตาราง 29 (ต่อ)

ความร่วมมือ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่ ของตนเอง	2.88	4.61	0.60	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับปรุง การปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น	2.97	4.58	0.54	7
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถใน การมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา	2.95	4.60	0.56	6
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทางเลือกใน การแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้	3.06	4.65	0.52	8
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมสมองของ บุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา	2.95	4.66	0.58	4
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการ แก้ปัญหา	2.96	4.64	0.57	5

จากตาราง 29 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านความร่วมมือ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ
ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและภายนอกองค์กร 2. ผู้บริหาร
สถานศึกษา มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือข้อความ ในรูปแบบข้อมูล
ข่าวสารแบบออนไลน์และออฟไลน์ และ 3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่ของ
ตนเอง ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ การสื่อสาร ทัศนคติดิจิทัล และ ความรู้ดิจิทัล ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดย สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครู จำนวน 1 คน รวม 6 คน ซึ่งสถานศึกษาดังกล่าว เป็น สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาผู้บริหารสถานศึกษาและโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน โรงเรียนสารคามพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
3. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน โรงเรียนวาปีปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุป ได้ดังนี้

1. ด้านความร่วมมือ สรุปข้อเสนอแนะได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือขึ้นในสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วม มีการแบ่งงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถ หรือ ความถนัดในงานแต่ละด้าน ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือกันและกัน มีการมอบความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ครูและบุคลากรตระหนักและรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา มีการเอาใจใส่และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน กระจายอำนาจควบคุมร่วมกัน ทำให้ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและภายนอกสถานศึกษา และแบ่งปันข่าวสาร สารสนเทศต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ และมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบได้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ความร่วมมือถือเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน และเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้นจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วม มีการแบ่งงาน มอบความรับผิดชอบร่วมกัน มีการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สนับสนุนให้ครู

ที่มีความสามารถ หรือความถนัดในงานแต่ละด้าน ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือกันและกัน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีการวางแผน มีการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น มีการปฏิบัติงานที่ซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และที่สำคัญจะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปัน ข้อมูลร่วมกัน มีการสร้างกลุ่มสะท้อนปัญหาในรูปแบบออนไลน์ มีการประชุมสะท้อนปัญหา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีการกระจายอำนาจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาด้านความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกัน ยินดีที่จะมีส่วนร่วมกับผู้อื่น ความเต็มใจที่จะแบ่งปัน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูให้ร่วมมือกันทำงาน ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ให้งานแก่คนใดคนหนึ่ง รู้เพียงคนเดียว หรือมอบอำนาจให้คนใดคนหนึ่ง ต้องกระจายงาน กระจายอำนาจ ต้องทำให้ครูและบุคลากรเกิดความรักความสามัคคี...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ตั้งใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีการวางแผนงานร่วมกันกับครูและบุคลากร ชี้แจงรายละเอียดของงานต่าง ๆ หรือปัญหาต่าง ๆ ให้รับรู้ร่วมกัน งานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนต้องสามารถตรวจสอบได้ มีกลุ่มเครือข่ายออนไลน์ที่ใช้ในการวางแผน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน สนับสนุนครูและบุคลากรที่มีความสามารถในงานแต่ละด้าน ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เหมือนพี่ดูแลน้อง น้องดูแลพี่ ให้เป็นเหมือนครอบครัว ทุกคนสามารถปรึกษาหารือเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีขึ้นในโรงเรียน...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

2. ด้านการสื่อสาร สรุปข้อเสนอแนะได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสาร มีทักษะที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้หลายรูปแบบและหลายบริบท มีความชัดเจนในการสื่อสาร ใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน ถูกต้อง เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ดีเยี่ยม มีการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง รู้ประสิทธิภาพ ผลกระทบ มีเหตุผล และเกิดประโยชน์ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเองและผู้อื่น มีการสื่อสารทางบวก การติดต่อสื่อสารสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ มีความรับผิดชอบในการล้มเหลวในการสื่อสาร ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความชัดเจนในการสื่อสาร เพื่อสื่อให้ผู้รับสารเข้าใจมากที่สุด เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีการสื่อสารทางบวก มีเหตุผล ใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรที่เป็นผู้รับสารเข้าใจง่าย สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร และควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการสื่อสาร นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันต่อเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีช่องทางออนไลน์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการสื่อสาร มีทักษะที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้หลายรูปแบบ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรที่เป็นผู้รับสารเข้าใจง่ายและปฏิบัติตามคำสั่งได้ถูกต้อง...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะด้านการสื่อสารนั้นจะต้องทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจในรูปแบบของการสื่อสารที่หลากหลาย เข้าใจความแตกต่างของจุดมุ่งหมายของผู้สื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารนั้นบรรลุจุดประสงค์ และผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจ บุคลากรให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการสื่อสาร และมีการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง รู้ประสิทธิภาพ ผลกระทบ และมีเหตุผล...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 27 กันยายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะที่ดีในการสื่อสาร ต้องเป็นผู้ที่สื่อสารได้ดี ถูกต้อง เหมาะสม สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มีศิลปะในการสื่อสาร ต้องสื่อสารทางบวก เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกทางบวก รับรู้ เข้าใจสารที่สื่ออย่างชัดเจน เต็มใจและเต็มทีในการปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้บริหารสื่อสาร...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ ฉลาดในการสื่อสาร มีการสื่อสารหลายรูปแบบ หลายช่องทาง สนับสนุนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ สามารถสื่อสารได้ทุกบริบท ทุกสถานการณ์ สามารถสื่อสารให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชารัก ใช้ถ้อยคำ ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน และสื่อสารไปในทางบวก...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร ใช้ภาษาและถ้อยคำที่ถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน มีวาทศิลป์ในการโน้มน้าวใจผู้คน มีการสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศทางบวกในการสื่อสาร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

3. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล สรุปข้อเสนอแนะได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล มีความเข้าใจสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา และเข้าใจประสิทธิผลที่ดีที่สุดของสถานศึกษา สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และนำมากำหนดภาพที่พึง

ประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ สิ่งอยากให้เป็น และสิ่งที่เป็นไปได้ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา มีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สามารถทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ที่ตั้งตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีต่าง ๆ พัฒนาอย่างก้าวกระโดด ต้องมีความเข้าใจสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา และมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา แล้วนำมาสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ต้องกระตุ้นให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา มีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะ และมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องมีแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาที่ใหม่ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน มีการบริหารจัดการใหม่ สามารถเข้าใจผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของโรงเรียน สามารถคาดการณ์หรือสร้างภาพในอนาคต สร้างค่านิยมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนสถานศึกษายุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมมาจัดทำเป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมที่ดี จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีในสถานศึกษา เน้นการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลักดันให้มีการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารเข้าใจบริบทของยุคดิจิทัล ต้องสามารถสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ต้องรู้จักประสงค์ที่แท้จริงของสถานศึกษาที่ต้องการคืออะไร โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ สิ่งอยากให้เป็น และสิ่งที่เป็นไปได้ สามารถทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์ได้...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อยุคสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมองการณ์ไกลได้เฉียบขาด มองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลกับความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและสถานศึกษา...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแนวคิดดิจิทัล มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มองเห็นภาพอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ทำให้ครูปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ รู้ว่าสิ่งใดทำแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา สามารถคาดการณ์ประสิทธิภาพและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถทำให้ครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

4. ด้านความรู้ดิจิทัล สรุปรายข้อเสนอนี้ได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล สามารถรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารงาน ส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความเข้าใจดิจิทัล สามารถพิจารณาตัดสินสิ่งต่าง ๆ ที่พบในโลกออนไลน์ได้อย่างถูกต้อง สามารถใช้ดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาด ใช้ดิจิทัลในทางที่ถูกต้องเหมาะสม มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย ใช้ดิจิทัลในการติดต่อกันต่าง ๆ มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างเครือข่ายดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการเข้าถึง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เช่น ห้องสมุดดิจิทัล ห้องเรียนดิจิทัล ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องดิจิทัล เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารสถานศึกษา มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างเครือข่ายดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการ

เข้าถึง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รู้และเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล ต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความเข้าใจดิจิทัล สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับดิจิทัล ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการใช้ดิจิทัล นำดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เช่น มีห้องสมุดดิจิทัล มีห้องเรียนดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ พิจารณาสารสนเทศที่นำมาใช้อย่างรอบคอบ มีการประเมินการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมครูและบุคลากรให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน และมีการสร้างชุมชนออนไลน์ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วทันต่อสถานการณ์...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เป็นยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจดิจิทัล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล สามารถพิจารณาตัดสินใจต่าง ๆ ที่พบในโลกออนไลน์ได้อย่างถูกต้อง สามารถใช้ดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาด ใช้ดิจิทัลในทางที่ถูกต้องเหมาะสม รู้กฎหมายดิจิทัล และมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการจัดการสอน เช่น มีการนำแอปพลิเคชัน Line, Google Meet, Zoom มาใช้ในการสร้างสังคมออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติดต่อสื่อสารหรือสั่งงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในโลกดิจิทัล ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนอุปกรณ์ IT และเทคโนโลยีต่าง ๆ...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน สนับสนุนครูและบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการจัดการเรียน

การสอน การทำงานต่าง ๆ อำนวยความสะดวกในเรื่องของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครูและนักเรียน
ในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รู้เท่าทันโลกยุคดิจิทัล
ส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความเข้าใจดิจิทัล มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการ
บริหารจัดการ มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์
ดิจิทัล ให้ครูและบุคลากรมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best
Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา
ประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ แบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและ ภายนอกองค์กร	1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ แบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ แบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและ ภายนอกสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการ แบ่งปันแลกเปลี่ยน ความ คิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือ ข้อความ ในรูปแบบข้อมูล ข่าวสารแบบออนไลน์และ ออฟไลน์	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น กับครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น กับครูและบุคลากรใน สถานศึกษา

ตาราง 30 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกัน	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกัน
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความขยัน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความขยัน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และละเอียดรอบคอบ	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และละเอียดรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่	7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น	8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่เสมอ	8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่เสมอ
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการมองเห็นปัญหาและแก้ปัญหา	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการมองเห็นปัญหาและแก้ปัญหา
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทางเลือกในการแก้ปัญหา	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาไปใช้
	11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันกับครูและบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	

ตาราง 30 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา	12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและติดตามผลการแก้ปัญหา	11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันกับครูและบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการแก้ปัญหา	13. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถ หรือความถนัดในงานแต่ละด้าน ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือกันและกัน	12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและติดตามผลการแก้ปัญหา
	14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ครูและบุคลากรตระหนักและรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา	13. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูที่มีความสามารถ หรือความถนัด
		ในงานแต่ละด้าน ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือกันและกัน
		14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ครูและบุคลากรตระหนักและรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบ และหลายบริบท	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้หลายรูปแบบ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ดีในการสื่อสาร ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการกระทำ สามารถสื่อสารได้หลายรูปแบบ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ	2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ	2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารเชิงบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารเชิงครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้งานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารเชิงครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้งานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร

ตาราง 31 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด	8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรเข้าใจง่าย	8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาษาในการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรเข้าใจง่าย
9. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร สั่งงานผ่านทางแอปพลิเคชันในระบบออนไลน์ ทำให้สะดวกรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ	9. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อความที่ชัดเจน ในการสื่อสารสั่งงานผ่านทางแอปพลิเคชันในระบบออนไลน์
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อหากเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการสื่อสาร	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อหากเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการสื่อสาร
11. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรักและความสามัคคีในองค์กร	11. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรักและความสามัคคีในสถานศึกษา	11. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรักและความสามัคคีในองค์กร
	12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารผ่านระบบออนไลน์	12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ

ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของโรงเรียนสามารถคาดการณ์หรือสร้างภาพในอนาคตได้</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา และมีความสามารถในการ วิเคราะห์สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา แล้วนำมาสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตนเองได้</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจประสิทธิผลที่ดีที่สุดของสถานศึกษา และสามารถสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา แล้วนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน</p>

ตาราง 32 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารให้คณะครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตน</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบายเป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร</p>	<p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการในการคาดการณ์อนาคต</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจ และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>11. ผู้บริหารต้องมีแนวคิดหลักการ วิธีการพัฒนาที่ใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน มีการบริหารจัดการใหม่ ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในอนาคต</p>	<p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตนเองได้</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะเทคนิค หรือวิธีการในการคาดการณ์อนาคต</p> <p>8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร</p> <p>9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>10. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร</p>

ตาราง 32 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
		11. ผู้บริหารต้องมีแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาที่ใหม่ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุค ปัจจุบัน มีการบริหารจัดการ ใหม่ ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ที่สุดในอนาคต

ตาราง 33 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ด้านความรู้ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล
2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่า ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล	2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้ทันการ เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้ทัน การเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลก ดิจิทัล	3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลก ดิจิทัล	3. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความ เข้าใจโลกดิจิทัล
4. ผู้บริหารสถานศึกษา รู้กฎหมายดิจิทัล และมี วิจรรณญาณสามารถตัดสินใจ ในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์	4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพิจารณาตัดสินสิ่งต่างๆ ที่พบในโลกออนไลน์ได้อย่าง ถูกต้อง สามารถใช้ดิจิทัลได้ อย่างชาญฉลาด ใช้ดิจิทัลในทาง ที่ถูกต้องเหมาะสม	4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพิจารณาตัดสินสิ่ง ต่างๆที่พบในโลกออนไลน์ได้ อย่างถูกต้อง

ตาราง 33 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการ	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา	รู้กฎหมายดิจิทัล สามารถใช้ดิจิทัลได้อย่างชาญฉลาด ใช้ดิจิทัลในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้ดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับผู้บังคับบัญชา	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสาร หรือส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับครูและบุคลากร	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน	8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสาร หรือส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับครูและบุคลากร
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ	8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้้อย่างรอบคอบ	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ สามารถพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้้อย่างรอบคอบ	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ สามารถพิจารณาสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้้อย่างรอบคอบ

ตาราง 33 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
	12. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสภาพแวดล้อม บรรยากาศแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เช่น ห้องสมุดดิจิทัล ห้องเรียนดิจิทัล	11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประเมินและใช้สารสนเทศ ที่ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 12. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสภาพแวดล้อม บรรยากาศแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ Best Practices จัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

2.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
(ร่าง)**

1. หลักการของโปรแกรม

ปัจจุบันการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่ม และขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เข้าไปในการเรียนการสอนเพื่อสร้างความคุ้นเคย และยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้วิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data)

และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย (Massive Open Online Course: MOOCs) รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2563)

เนื่องจากยุคดิจิทัลเป็นยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหาร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทิศนคติต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสมเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องจะเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นองค์กรที่ก้าวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ มีพันธกิจมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากร 4.0 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

และมีความฉลาดทางด้านดิจิทัล (Digital Intelligence) พัฒนาครูมืออาชีพ เพื่อสร้าง “ต้นแบบ ห้องเรียนแห่งอนาคต” ปรับเปลี่ยนวิถีคิดของครูจากผู้บรรยาย (Lecturer) มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coach) และเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้รับฟัง มาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform) สอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการศึกษาของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ตั้งสถาบัน ทางสังคมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็ก สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้ คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา ปรับระบบการเรียนวิชา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และ สร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และโครงสร้างสังคมออนไลน์ของไทย เพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ สามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความสมานฉันท์ ความสามัคคีในสังคม (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562) ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาบุรีรัมย์ (2564) ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำ เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนในการ เข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้าง เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind” ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ ต่อไป

ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจึงควรดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคาดว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาบุรีรัมย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของ ผู้บริหารอันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และด้านการร่วมมือ

3. เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

1. Module 1 ความรู้ดิจิทัล (6 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ดิจิทัล คือมีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ สามารถใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล รู้กฎหมายดิจิทัล มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์คิด มีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ได้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. เข้าใจดิจิทัล
2. การใช้ดิจิทัล
3. การรู้สารสนเทศ

2. Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (6 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กร มีความรู้ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีการ

เผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น สามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3. Module 3 การสื่อสาร (6 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำอย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล รู้ประสิทธิภาพและผลกระทบ มีทักษะการคิดและการใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสาร และต่อสารที่ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร มีการสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสารล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ทักษะในการสื่อสาร
2. ทัศนคติในการสื่อสาร
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร

4. Module 4 ความร่วมมือ (6 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการร่วมมือ คือมีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร มีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงานพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็นปัญหา แก้ไขปัญหา มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล
2. ความรับผิดชอบ
3. การแก้ไขปัญหา

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (70%)
2. การศึกษาดูงาน (20%)
3. การฝึกอบรม (10%)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

5.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

5.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

5.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ได้แก่

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผล ก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มี องค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

การยืนยันร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์มี จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ดร.กฤษ ละมุลมอญ ปร.ด. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. ดร.สุนทร ขวัญดำ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. ดร.สำรวม คงสืบชาติ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง
4. ว่าที่พันตรี ดร.สุพจน์ ธนานุกูล ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
5. ดร.ภูวนาท ยุพานวิทย์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงวิทยาคม

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปรากฏดังตาราง 34

พหุบุ ปณุ ทิโต ชิว

ตาราง 34 บันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ
1. หลักการ	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
2. วัตถุประสงค์	คงไว้	คงไว้
3. เนื้อหาในการพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ เหมาะสมหรือไม่	ควรปรับเรียงขั้นตอนของรูปแบบและวิธีการ พัฒนาใหม่ โดยเริ่มจาก 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาดู งาน และ 3. การศึกษาด้วยตนเอง	1. ปรับเรียงขั้นตอนของ รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใหม่ 2. ปรับเวลาแต่ละ
	ควรปรับปรุงขั้นตอนของโปรแกรมให้มีความ ชัดเจน	Module โดยดูจากความ ต้องการจำเป็น
	ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ เฉพาะ ตรวจสอบค่าต่างๆ	3. จัดระยะเวลาให้ เหมาะสม
	ควรเพิ่มเวลา Module 3 และ Module 4	
4. วิธีการพัฒนาสอดคล้อง กับเนื้อหาที่ได้รับและ ระยะเวลาหรือไม่กิจกรรม หรือวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรม (10%) 2. การศึกษาดูงาน (20%) 3. การศึกษาด้วยตนเอง (70%) จากการพัฒนาข้างต้นมี ความเหมาะสมหรือไม่	มีความเหมาะสม	- ควรกำหนดวิธีการพัฒนา ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับ เนื้อหา - ควรระบุกิจกรรมให้ ชัดเจน
	เห็นด้วยกับโปรแกรมพัฒนา	
	เห็นด้วยกับวิธีการพัฒนา ซึ่งมีความเหมาะสม ของการจัดลำดับขั้นตอนของวิธีการของ โปรแกรมอย่างเป็นระบบ	
	มีความเหมาะสม เนื้อหาวิธีการพัฒนามี วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่หลากหลาย และครอบคลุมกับบริบทด้านต่าง ๆ	
	เหมาะสม การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	
5. การวัดและประเมินผลมี ความเหมาะสมหรือไม่	1. ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. ในหัวข้อการวัดและประเมินผล ให้เพิ่ม หัวข้อย่อย เกณฑ์การวัดและประเมินผลเข้าไป	1. กำหนดเกณฑ์การ ประเมินให้ชัดเจน 2. เพิ่มหัวข้อเกณฑ์การวัด และประเมินผล

นำ (ร่าง) โปรแกรมมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

1. หลักการของโปรแกรม

ปัจจุบันการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่ม และขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอนเพื่อสร้างความคุ้นเคย และยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้วิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ต้องครบถ้วนทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ จัดทำวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย (Massive Open Online Course: MOOCs) รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2563) ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหาร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการ

สถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำบริหารงานให้บุคลากรที่มีอยู่ ช่วยกันทำงานและรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย) (สุวรรณ เทพประสิทธิ์, 2555) จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นองค์กรที่ก้าวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ มีพันธกิจมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากร 4.0 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความฉลาดทางด้านดิจิทัล (Digital Intelligence) พัฒนาครูมืออาชีพ เพื่อสร้าง “ต้นแบบห้องเรียนแห่งอนาคต” ปรับเปลี่ยนวิถีคิดของครูจากผู้บรรยาย (Lecturer) มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coach) และเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้รับฟัง มาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform) สอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ตั้งสถาบันทางสังคมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็ก สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้

คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา ปรับระบบการเรียนวิชา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และสร้าง ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และโครงสร้างสังคมออนไลน์ของไทย เพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ สามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความสมานฉันท์ ความสามัคคีในสังคม (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562) ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาบุรีรัมย์ (2564) ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำ เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนในการ เข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้าง เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind ” ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ ต่อไป

ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจึงควรดำเนินการศึกษา ค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคาดว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาบุรีรัมย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของ ผู้บริหารอันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และด้านการร่วมมือ

3. เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา บุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

1. Module 1 ความรู้ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ดิจิทัล คือมีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ สามารถใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล รู้กฎหมายดิจิทัล มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์คิด มีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. เข้าใจดิจิทัล
2. การใช้ดิจิทัล
3. การรู้สารสนเทศ

2. Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กร มีความรู้ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น สามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้

ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร
เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3. Module 3 การสื่อสาร (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสารของผู้บริหาร
สถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำอย่าง
หลายรูปแบบและหลายบริบท มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล รู้ประสิทธิภาพและ
ผลกระทบ มีทักษะการคิดและการใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร
สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสาร และต่อสารที่
ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร มีการสื่อสารโดยใช้ภาษาและ
ถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษา
เขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสาร
ล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ทักษะในการสื่อสาร
2. ทัศนคติในการสื่อสาร
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร

4. Module 4 ความร่วมมือ (21 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารใน
ด้านการร่วมมือ คือมีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่าง
โปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน
มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร มีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุง
การทำงานพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการ
กระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา
ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็น
ปัญหา แก้ไขปัญหา มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และ
การนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา และมีการ
ประเมินผลการแก้ปัญหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล

2. ความรับผิดชอบ

3. การแก้ไขปัญหา

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผ่านประสบการณ์ 70%)
2. การศึกษาดูงาน (การเรียนรู้จากการพัฒนาบุคคลอื่น 20%)
3. การฝึกอบรม (การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา 10%)

ตาราง 35 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การศึกษาด้วยตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมการระดมความคิด จับกลุ่ม 4 – 8 คน การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด ร่วมกันสำรวจปัญหา และสร้างนวัตกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 2. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้ มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.4 ประเมินซ้กถามและการให้ข้อคิดเห็น

ตาราง 36 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	
หลักการของ โปรแกรม	<p>ปัจจุบันการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่ม และขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอนเพื่อสร้างความคุ้นเคยและยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้วิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ต้องครบถ้วนทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย (Massive Open Online Course: MOOCs) รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2563)</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	
หลักการของ โปรแกรม	<p>เนื่องจากยุคดิจิทัลเป็นยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหาร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทศนคติดต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสมเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง (สฤัญญา แซ่มซ้อย, 2561)</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์</p>	
<p>หลักการของ โปรแกรม</p>	<p>ให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของ ผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะ การปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมี บทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำ บริหารงาน ให้บุคลากรที่มีอยู่ ช่วยกันทำงานและรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลและประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมาย (สุวรรณา เทพประสิทธิ์, 2555) จะเห็นได้ว่าการจัด การศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะ นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหาร การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็น อย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่าง รวดเร็ว</p> <p>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการ จัดการศึกษาเป็นองค์กรที่ก้าวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียน อย่างเต็มศักยภาพ มีพันธกิจมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ วิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะใน ศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายการพัฒนาคูคลากร คือ บุคลากร 4.0 มี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและมีความฉลาดทางด้านดิจิทัล (Digital Intelligence) พัฒนาครูมืออาชีพ เพื่อสร้าง “ต้นแบบห้องเรียนแห่งอนาคต” ปรับเปลี่ยนวิถีคิดของครูจากผู้บรรยาย (Lecturer) มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coach) และเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้รับฟัง มาเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform)</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

<p style="text-align: center;">โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์</p>	
<p>หลักการของ โปรแกรม</p>	<p>สอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ตั้งสถาบันทางสังคมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาท ครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็ก สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบัน การศึกษา ปรับระบบการ เรียนวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และโครงสร้างสังคมออนไลน์ของไทย เพื่อป้องกัน และลด ผลกระทบ สามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความ สมานฉันท์ ความสามัคคีในสังคม (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562) ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ (2564) ได้นำนโยบายจาก กระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค ความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำ เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้าง โอกาสแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้ เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมี บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นมือ อาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind ” ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการ เรียนการสอน เพื่อนำให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพต่อไป</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์</p>	
	<p>ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจึงควรดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของผู้บริหารอันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และด้านความร่วมมือ</p>
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	<p>เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และด้านความร่วมมือ</p>
เนื้อหาของโปรแกรม	<p>Module 1 ความรู้ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ดิจิทัล คือมีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจรรย์ญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ สามารถใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล รู้กฎหมายดิจิทัล มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่อกันในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิด มีวิจรรย์ญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ได้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์</p>	
<p>เนื้อหาของ โปรแกรม</p>	<p>นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) เข้าใจดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัล และ 3) การรู้สารสนเทศ</p> <p>Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเข้าใจว่าประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้ อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมา กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้ สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กร มีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษามีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยใช้ความสามารถในการ สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์จนทำให้เกิดความเต็มใจในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น สามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบ ต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคตพร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และ นโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการ เชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของ องค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้น การทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร เนื้อหา โดยรวมมีดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

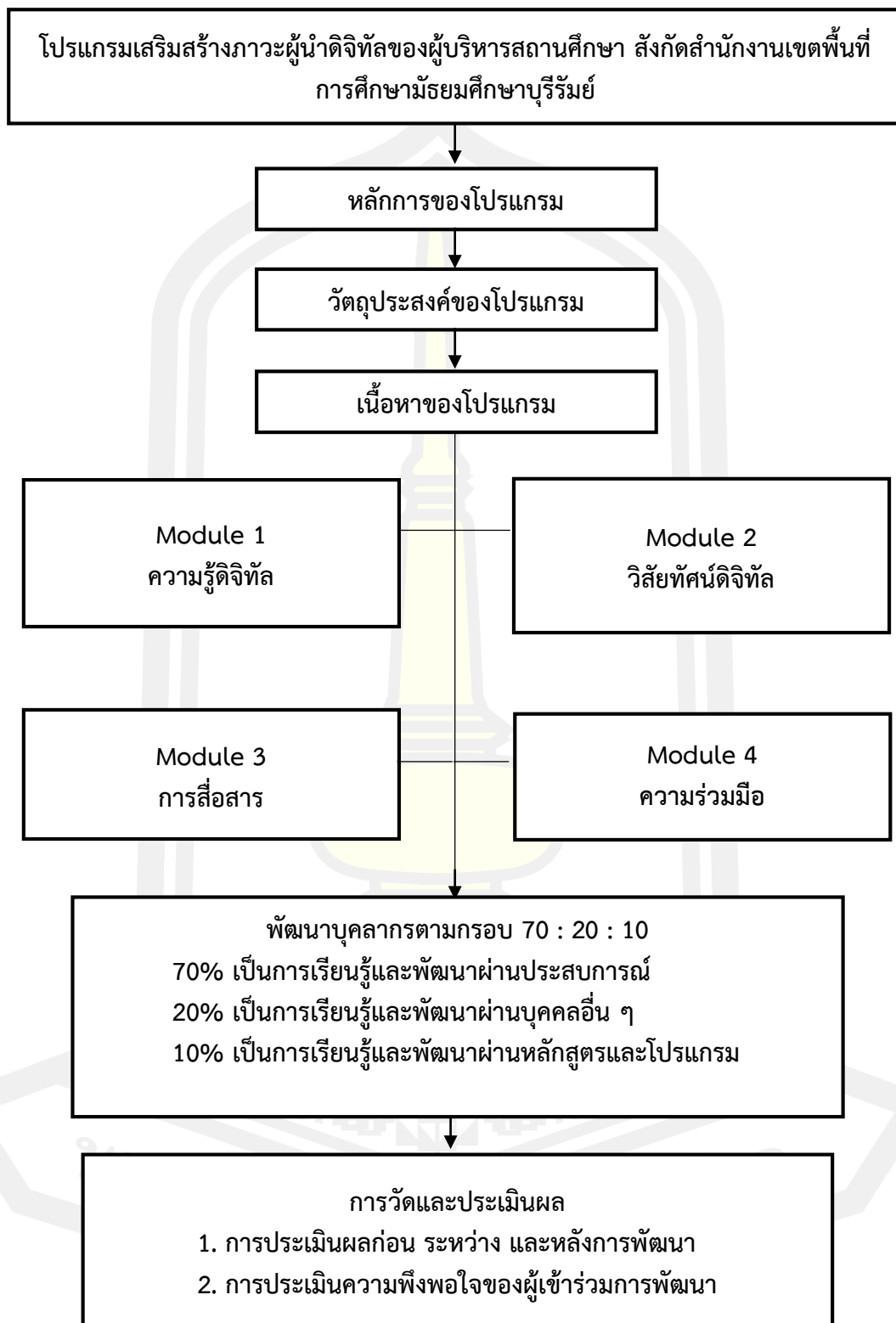
<p style="text-align: center;">โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์</p>	
<p>เนื้อหาของ โปรแกรม</p>	<p>Module 3 การสื่อสาร (18 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสาร ของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล รู้ประสิทธิภาพและผลกระทบ มีทักษะการคิดและการใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเองต่อผู้รับสาร และต่อสารที่ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารมีการสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสารล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) ทักษะในการสื่อสาร และ 3) ความชัดเจนในการสื่อสาร</p> <p>Module 4 ความร่วมมือ (21 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการร่วมมือ คือมีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร มีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงานพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็นปัญหา แก้ไขปัญหา</p>

ตาราง 36 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์	
เนื้อหาของ โปรแกรม	มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร แก้ปัญหา และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ 1) การแบ่งปันข้อมูล 2) ความรับผิดชอบ และ 3) การแก้ไขปัญหา
รูปแบบและวิธีการ พัฒนา	1. การฝึกอบรม (10%) 2. การศึกษาดูงาน (20%) 3. การศึกษาด้วยตนเอง (70%) โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 ดังนี้ 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม
การวัดและ ประเมินผลภายใน โปรแกรม	1. การประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ปรากฏดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ปรากฏดังตาราง 37

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.00	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 Module 1 ความรู้ดิจิทัล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.6 Module 3 การสื่อสาร	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.7 Module 4 ความร่วมมือ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา						
4.1 การฝึกอบรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	4.80	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
1. การประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่าง การพัฒนา และหลังการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม การพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.74	0.44	มากที่สุด	4.74	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 37 ซึ่งให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการ
นำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 และ 4.74 ตามลำดับ

พหุ มณู ทิโต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล
อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่า
1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.96$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ดิจิทัล และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
ด้านการสื่อสาร

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$)
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความร่วมมือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

1.3 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ด้านการสื่อสาร ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านความรู้ดิจิทัล ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. ความรู้ดิจิทัล 2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3. การสื่อสาร 4. ความร่วมมือ มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์สามารถนำผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ดิจิทัล 2) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) ด้านความร่วมมือ และ 4) ด้านการสื่อสาร ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนกร จันทะนาม (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านความร่วมมือ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านความรู้ดิจิทัล และ 4) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญารัตน์ สุขแสน (2563) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความร่วมมือ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล และ 4) ด้านความรู้ดิจิทัล ตามลำดับ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการความร่วมมือที่เป็นหนึ่งส่วนที่สำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล เพราะความร่วมมือถือเป็นพื้นฐานสำคัญ ของการบริหารจัดการในองค์กร ดังที่ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ได้กล่าวว่า การศึกษายุคดิจิทัลจะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหาร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล ดังนั้นภาวะผู้นำดิจิทัลด้านความร่วมมือจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนา

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. ความรู้ดิจิทัล 2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3. การสื่อสาร และ 4. ความร่วมมือ สอดคล้องกับสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรม มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล ใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะ การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง ไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล มา 3 วิธี ได้แก่ การศึกษาด้วย ตนเอง การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม ได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกด้านการศึกษา จำนวน 5 คน อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 และ 4.74 ตามลำดับ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะประเมินและ ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้นำไปปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สามารถนำไปใช้ได้จริง

โดยสรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานได้จริง อันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบการศึกษาต่อไป

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้มีการใช้โปรแกรมการพัฒนานี้ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพต่อไป

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระยะและต่อเนื่อง

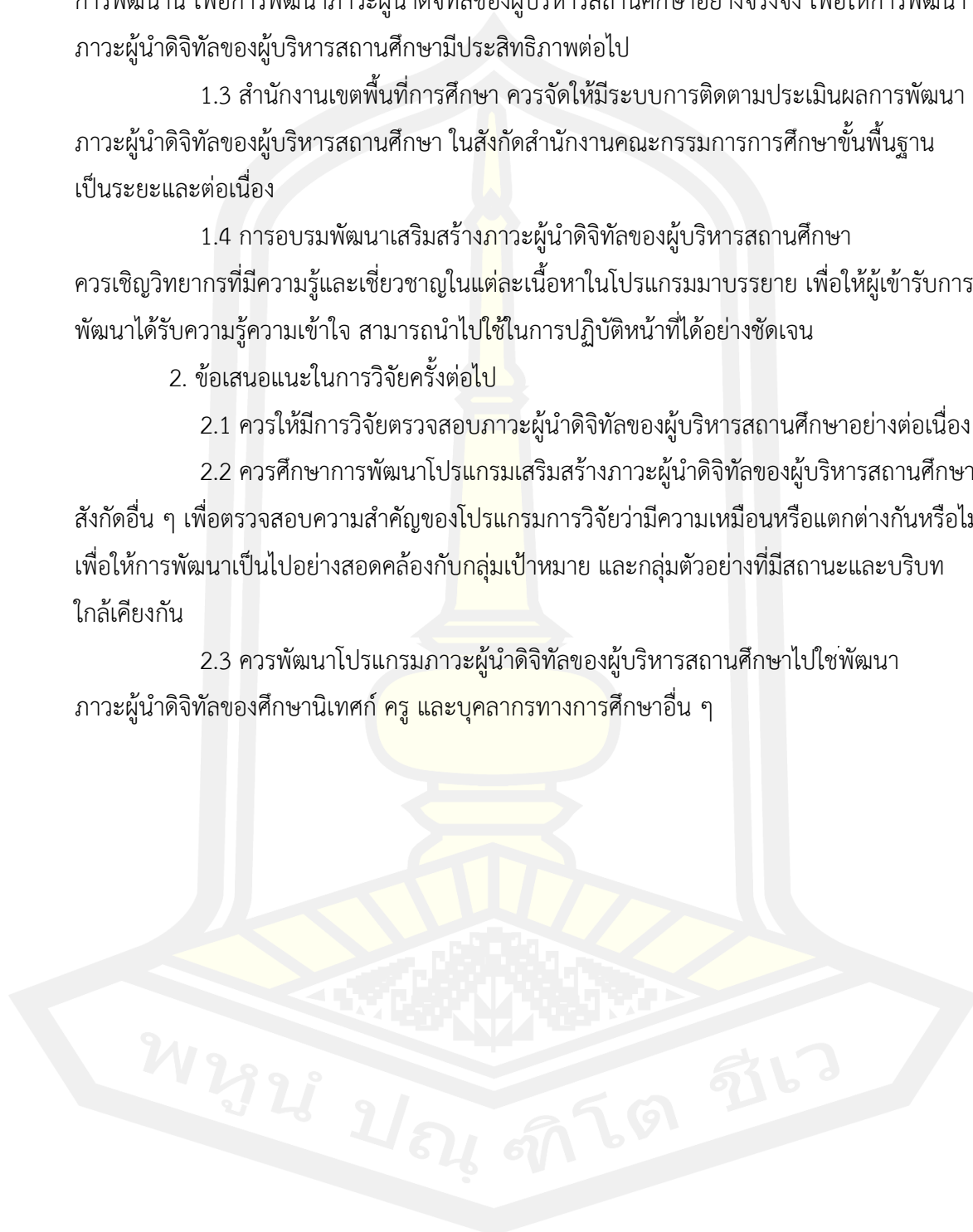
1.4 การอบรมพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในแต่ละเนื้อหาในโปรแกรมมาบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารับความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรให้มีการวิจัยตรวจสอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.3 ควรพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรณีภูฏี ตาแปง. (2563). *บทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
- กรมวิชาการ. (2542). *กระบวนการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมนเนจเม้นท์ จำกัด.
- กรมวิชาการ. (2543). *การพัฒนารายวิชาสังคมศึกษาให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ในหลักสูตรมัธยมศึกษา ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กัญญารัตน์ สุขแสน. (2563). *รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายคุณิณิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันธิมา เขียวแก้ว. (2556). *การรู้สารสนเทศด้านสุขภาพ การรู้สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ด้านสุขภาพ และสภาวะสุขภาพของนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันบรมราชชนก ในกลุ่มเครือข่ายภาคกลาง 2 และเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารวิจัยสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย*, 9(1), 93-117, มกราคม-มิถุนายน.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จินดาอร เงินสว่าง. (2550). *อัตมโนทัศน์ การแก้ปัญหาและพฤติกรรมก้าวร้าวของนักศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขภาพจิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล : องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฬาทิพย์ สร้างสุวรรณ. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลสาเหตุและผลของการร่วมมือร่วมพลังของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎาณี เอี่ยมสุภสวัสดิ์. (2548). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของการสื่อสารในบริษัทข้ามชาติกรณีศึกษา กลุ่มการศึกษาบริษัทซีเมนส์จำกัดประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชุตินา สัจจามันท์. (2561). *การพัฒนาการรู้สารสนเทศ สื่อและดิจิทัลสำหรับนักศึกษาทางไกลระดับอุดมศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธนะชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษานครปฐม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *พฤติกรรมผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพล ทีปสุวรรณ. (2562). *เปิดแนวคิดนโยบายการศึกษา “ณัฐพล” เพิ่มทักษะศตวรรษ 21 เปลี่ยนครูเป็นโค้ช รู้ทันโซเชียล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://workpointtoday.com/policynatthapon/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 23 พฤษภาคม 2564].
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 6. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- ชนพรรณ กุณาละสิริ. (2558). รูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมใน
หน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนธัช.
- ชนากร จันทะนาม. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี.
- ชรินทร์ นามวรรณ. (2549). หลักการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัช บุญยมนี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
พัฒนาศึกษา.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. (2542). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นฤชล ไหลงาม. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นฤมล รื่นไวย. (2552). ทักษะการรู้สารสนเทศ (Information Literacy) รู้อย่างเดียวยังไม่พอ
ต้องนำมาสร้างให้เกิดความรู้ต่อยอดด้วย. *รังสิตสารสนเทศ*, 15(2), 5-8.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บงกช ทองเอี่ยม. (2560). การพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาวิชาชีพครูใน
มหาวิทยาลัยไม่จำกัดรับ. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 4(1),
291-302.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เบญจพรรณ แจ่มจำรุณ. (2557). ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ส่งผล ต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. *Journal of Ratchathanilnnovative Social Sciences*, 1(1), 27.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พัฒน์จ โภยจนาท. (2542). สร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. *เพิ่มผลผลิต*, 39(1), 23-26, ตุลาคม - พฤศจิกายน.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรวรรณ นิลแก้วบวรวิชญ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรี สุรโรจน์ประจักษ์. (2558). การพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ความ ทักษะ เป็นฐานผสมผสานแนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความสามารถ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ฉบับปรับปรุง*. ชลบุรี : มนตรี.
- มนตรี ศุภาพร. (2541). *วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทย พ.ศ. 2570*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิเอกชนพัฒนา ภูมิภาค.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- मारศรี सुथानिธิ. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมไทย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำยุค*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนวิ.
- วิทยา วิจิตร. (2557). *70 : 20 : 10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 กรกฎาคม 2564].
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 27(3), 40-52.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). *การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ บุคลากรทางการศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 3-18.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศศิวิมล ม่วงกล้า. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านความสามารถทางดิจิทัลของครูและ บุคลากรทางการศึกษา จังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). *การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. (2560). *DIGITAL TRANSFORMATION*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). *สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัยทางการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมัชชา จันทรแสง. (2558). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมิต อาบสุวรรณ. (2556). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน (Classroom Management)*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมมา ธรนิธย์. (2556). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2563 – 2565*. บุรีรัมย์ : สพม.บร.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). *วิสัยทัศน์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิทธิชัย ชมพูพาทย์. (2554). *การพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียนในโรงเรียนส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์โดยใช้การคิดเชิงวิพากษ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุกัญญา แซ่มะน้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2556). 7C เพื่อการสื่อสารที่ดี. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/484345>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 29 พฤษภาคม 2564].
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตส์ลิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธิดา พินิจกิจโกศลกุล. (2556). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สภาการศึกษาภาคทอโลกแห่งประเทศไทย*, 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุวรรณ หมิ่นตาบุตร. (2555). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูงโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวรรณ เทพประสิทธิ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี วงษมณฑา. (2550). *กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด*. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.
- พรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียน เพื่อส่งเสริมจริยธรรม ในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : การกิจเอกสาร และตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาชญญา รัตนอุบล. (2550). *การรู้สารสนเทศ (Information Literacy)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://portal.edu.chula.ac.th/nfed1/assets//Archanya_it. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 23 พฤษภาคม 2564].
- อำนาจ ชนะวงศ์. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อารีย์ น้ำใจดี และพิชญภา ยืนยาว. (2562). *ผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล. การประชุม วิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 11 (หน้า 1643-1650)*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อิทธิ เทศภักดี. (2552). *ทัศนคติของลูกค้ำที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุตรดิตถ์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา นอกกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์ อัลฟ่า รีเสิร์ช.

- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232/-edu-teaartedu-teaart-teaartdir>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 23 พฤษภาคม 2564].
- Asio, J.M.R. (2021). Spearheading Education during the COVID-19 Rife: Administrators' Level of Digital Competence and Schools' Readiness on Distance Learning. Online Submission. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 3(1), 19-26.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Baculard, L-P. (2017). To lead a digital transformation, CEOs must prioritize. *Harvard Business Review*, 2, 1-6.
- Bar, M.J. and Keating, L.A. (1990). "Introduction : Elements of Program Development," *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey Bass.
- Berlo, K.D. (1960). *The Process of Communication*. New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Besterlife. (2017). *ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำแห่งวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการเป็นผู้นำแห่งอนาคต*. [ออนไลน์] ได้จาก : <https://joo.gu/hpjKkp>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 23 พฤษภาคม 2564].
- Bolam, R. (1994). Administrative preparation: Inservice. In T. Husen and T.N. Postlethwaite (eds.) *The international encyclopedia of education*. 2nd ed. Oxford : Pergamon Press.
- Boone, L.E. and Kurtz, D.L. (1989). *Marketing*. 6th ed. Florida : Dryden Press.
- Braun, J. (1991). An Analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship Toschoolclimate. *Dissertation Abstract International*, 52(4), 1139.
- Broadribb, K. (2014). *Digital Leaders: The new technology gurus in school*. [online]. Available from : <https://wholeeducation.wordpress.com/2014/11/28/digital-leaders-the-new-technology-gurus-in-school/>. [accessed 16 December 2021].
- Burnett, F. (2000). *A Little Princess*. Oxford : Oxford University Press.
- Butt, M. (1993). What do superintendents do to turn vision into action?. A biography of pragmatic visionaries. *Dissertation abstract International*, 54(3), 746-A.

- Caffarella, R. (2002). *Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Cambridge Dictionary. (2017). *Strategic planning*. [online]. Available from : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-planning>. [accessed 16 December 2021].
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. New York : AMACOM.
- Cornell University. (2009). *What is digital literacy?*. [online]. Available from : <http://digitalliteracy.cornell.edu/welcome/dpl0000.html>. [accessed 16 December 2021].
- Courtland, B.J., Houston, J.M. and Thrill, V.J. (1995). *Marketing*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Cox, L.M. (2015). *Seven steps to becoming a digital leader*. [online]. Available from : <https://www.linkedin.com/pulse/seven-steps-becoming-digital-leader>. [accessed 28 June 2021].
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. 6th ed. Mason, OH : South-Western Thomson
- Dessler, G. (2002). *A framework for human resource management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Domeny, J.V. (2017). *The Relationship between Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary Schools*. Ed.D. Thesis, Southwest Baptist University.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York : Houghton Mifflin.
- DuBrin, A.J. (2007). *Principles of Leadership*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Ellis, N.E. and Jooslin, A.W. (1990). *Share Government and Responsibility the Keys to Leadership, Commitment and Vision in School Reform*. New York : Department of Educational.

- Ferdous, T. and Razzak, B.M. (2012). Importance of training needs assessment in the banking sector of Bangladesh: A case study on national bank limited (NBL). *International Journal of Business and Management*, 7(10), 63–73.
- Garfinkle, J. (2016). *Getting Ahead: Three Steps to Take Your Career to the Next Level*. John Wiley & Sons.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York : John Wiley & Son.
- Gonzales, M.M. (2019). Management School technology leadership vision and challenges: Perspectives from American school administrators. *International Journal of Educational*, 7(1), 42-71.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Hague, C. and Payton, S. (2010). *Digital literacy across the curriculum*. Bristol : Futurelab.
- Hauer, J. and Quill, T. (2011). Educational needs assessment, development of learning objectives and choosing a teaching approach. *Journal of Palliative Medicine*, 14(1), 503–508.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration : Theory Research and Practice*. 6th ed. New York : McGraw–Hill.
- Hughes, J.H. (2017). *Military veteran psychological health and social care: Contemporary issues*. New York : Taylor & Francis.
- International Society for Technology in Education. (2007). *National educational technology standards for students: The next generation*. [online]. Available from : http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForStudents/2007Standards/NETS_for_Students_2007.htm. [accessed 16 December 2021].
- Ivancevich, J.M. and Matteson, T.M. (2002). *Organization Behavior and Management*. 6th ed. Houston : McGraw-Hill.
- Jablin. (1994). Task/ Work Relationships: A Life-Span Perspective. In *Handbook of Interpersonal Communication* Edited by Mark L. Knapp Gerald R. Miller. pp. 621-675. Thousand-Oaks : Sage.

- Johnson, W. (2017). *4 Benefits of Sharing Information in the Workplace*. [online]. Available from : <https://smallbiztrends.com/2017/01/benefits-of-sharing-information-in-the-workplace.html>. [accessed 25 June 2021].
- Joint Information System Committee. (2012). *Developing Digital Literacies : Briefing paper*. [online]. Available from : <https://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20140613220103/>. [accessed 25 June 2021].
- Juharyanto, J., Arifin, I., Sultoni, A. and Amirul, M. (2021). Dominance One-Roof Schools Principal Excellent Leadership in the Digital Age in Indonesia. *Eurasian Journal of Educational Research*, 93, 199-218.
- Kabyemera, J.J. (2014). *Leadership Skills for the 21st Century : A Guide for Top Managers*. [online]. Available from : <http://www.bookdepository.com>. [accessed 25 June 2021].
- Kanaya, T., Light, D. and McMillan, C.K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology Focused Professional Development program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(3), 313-329.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control*. 9th ed. New Jersey : Asimmon & Schuster.
- Kreitner, R. (2005). *Organizational Behavior Key Concepts Skills and Best Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Li, C. (2010). *Open Leadership: Six elements of information sharing according*. New York : Jossey-Bass.
- Llopis, G. (2013). *The 4 Most Effective Ways Leaders Solve Problems*. [online]. Available from : <https://www.forbes.com/sites/glennllopis>. [accessed 28 May 2021].
- Locke, E.A. (1991). *The Essence of Leadership: The Fore Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington Books.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.

- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- McCaughey, C.D. (1986). *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- McCaughey, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook for leadership development*. San Francisco : Jossey Bass.
- McClelland, D.C. and Lowell, E.L. (1953). *The achievement Motive*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- McLeod, S.A. (2017). *Maslow's hierarchy of needs*. [online]. Available from : www.simplypsychology.org/maslow.html. [accessed 16 December 2021].
- Meggison, L.C. (1972). *Personal A Behavioral Approach to Administration*. Irwin : Homewood, Illinois.
- Mikoluk, K. (2013). *Three Communication Style and how they Affect Your Business*. [online]. Available from : <https://blog.udemy.com/communication-style>. [accessed 16 December 2021].
- Normore, H.A. (2017). *Effective Communication & Leadership & Conflict Resolution*. [online]. Available from : <https://smallbusiness.chron.com>. [accessed 20 May 2021].
- Petry, K. (2018). The relationship between class attitudes towards peers with a disability and peer acceptance, friendships and peer interactions of students with a disability in regular secondary schools. *European Journal of Special Needs Education*, 33(2), 254-268.
- Polney, C.L. (2018). *Digital Leadership: An Examination between Leadership Styles and Technology Skills and Practices of Central Office Administrators* ProQuest LLC. Ed.D. Thesis, St. John's University.
- Redmond, P. (2017). The 6 Elements of Successful Collaboration. [online]. Available from : <https://www.data3.com/knowledge-centre/blog/the6-elements-of-successful-collaboration>. [accessed 16 December 2021].
- Rogers, M. (2000). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York : The Free Press.

- Rotzinger, J. (2017). Unternehmen erfolgreich in (die) Zukunft führen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 1-6.
- Sashkin, M. (1988). Visionary Leadership. In J. Conger, R. (ed.). *Kananga and Associates Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Savolainen, R. (2017). *Information sharing and knowledge sharing as communicative activities*. [online]. Available from : <http://www.informationr.net/ir/22-3/paper767.html>. [accessed 20 May 2021].
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Schiffman, G.L. and Kanuk, L.L. (1991). *Consumer Behavior*. 4th. ed. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Scouts, Y. (2006). 10 Collaborative Leadership Characteristics. [online]. Available from <https://yscouts.com/10-collaborative-leadership-characteristics>. [accessed 18 May 2021].
- Shaw, E.M. and Phillip, R.C. (1982). *Theory of Social Psychology*. New York : McGraw-Hill.
- Sheive, L.T. and Schoenheit, M.B. (1987). *Vision and the work Life of Educational Leadership Examining The Elusive*. New York : Association for supervision and Curriculum Development.
- Sheninger, E. (2013). *7 Pillars of Digital Leaders*. [online]. Available from <http://www.teachthought.com/technology/7-pillars-digitalleadership-education>. [accessed 18 May 2021].
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership : Changing paradigms for changing times*. California : United States of America.
- Sonnenwald, D.H. (2006). *Challenges in sharing information effectively : examples from command and control*. *Information Research*. [online]. Available from : <http://www.informationr.net/ir/11-4/paper270.html>. [accessed 18 May 2021].
- Sullivan, L. (2017). *8 Skills Every Digital Leader Needs*. [online]. Available from : <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs>. [accessed 16 December 2021].

Talja, S. (2002). Information sharing in academic communities: Types and levels of collaboration in information seeking and use. *The New Review of Information Behavior Research*, 3, 143–160.

Techopedia. (2017). *Information Sharing*. [online]. Available from : <https://www.techopedia.com/definition/24839/information-sharing>. [accessed 30 May 2021].

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of Practice : A guide to managing knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Wills, M. (1993). *Managing the training process: Putting the basic into practice*. London : McGraw Hill.

Wilmore, E.L. (2002). *Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oak, Calif : Corwin Pr.

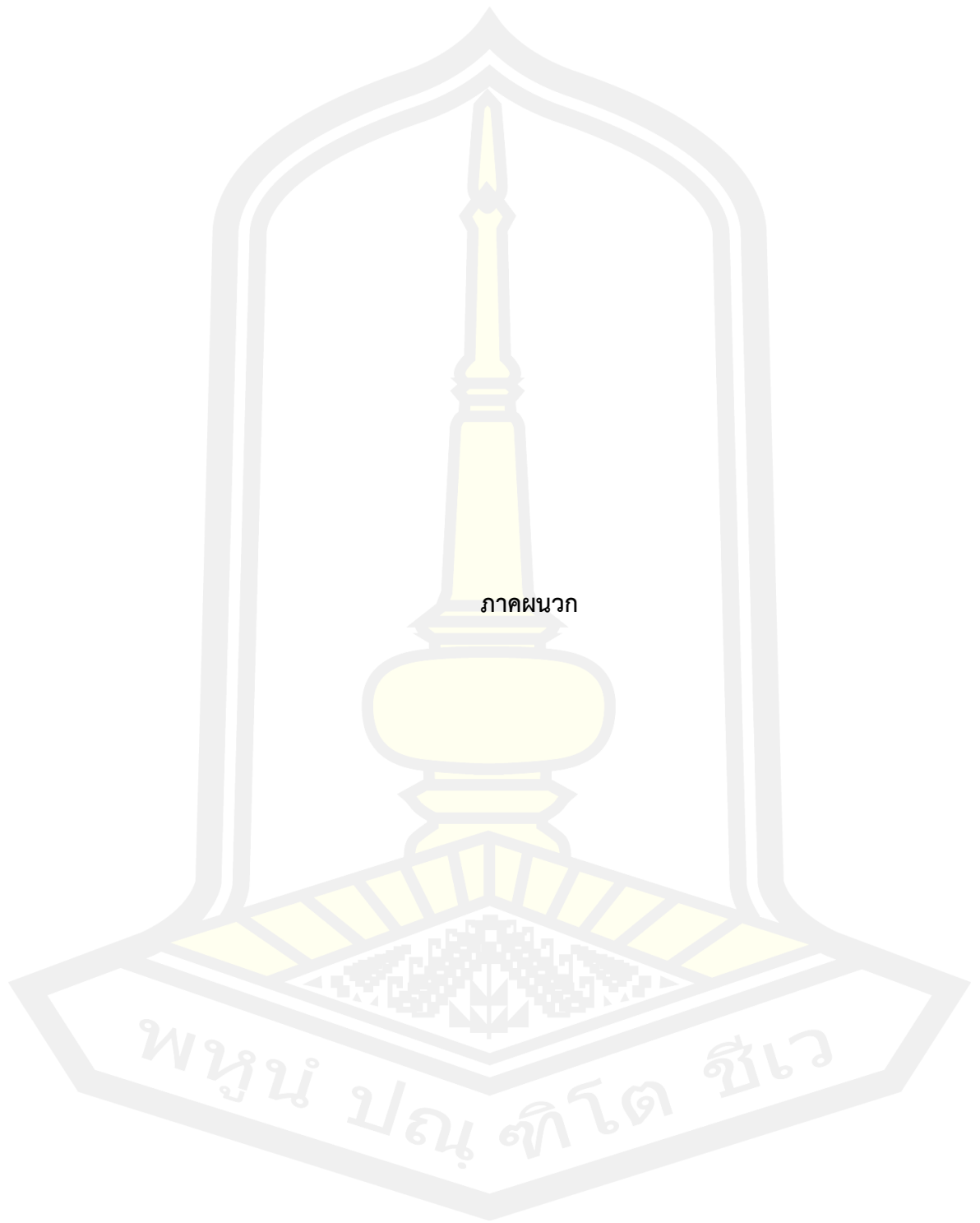
Ying-Chi, C. (2000). *The Construction of the learning environment connecting human cognition to the World Wide Web (the global brain)*. Ph.D. Thesis, The University of Nebraska-Lincoln.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Zaccaro, S.J. and Banks, D. (2004). Leader Visioning and Adaptability : Bridging The Gap between Research and Practice on Developing the Ability to Manage Change, Human Resource Management. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.

Zhu, P. (2014). *Five Key Elements in Digital Leadership*. [online]. Available from : <http://futureofcio.blogspot.com/2014/10/digital-leadership-effectiveness.html>. [accessed 16 December 2021].)

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



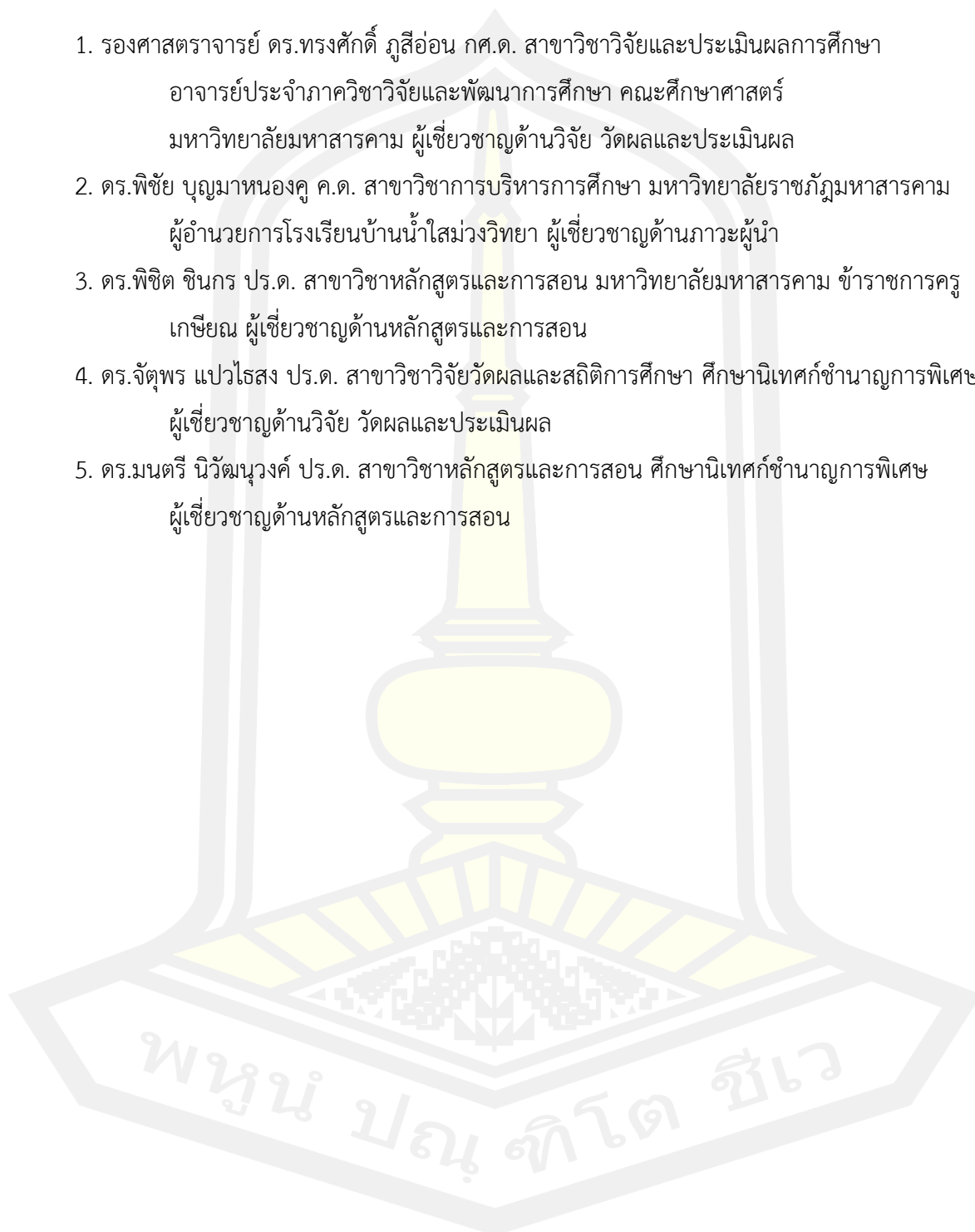
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนุ ปณุ ทิโต ชีเว

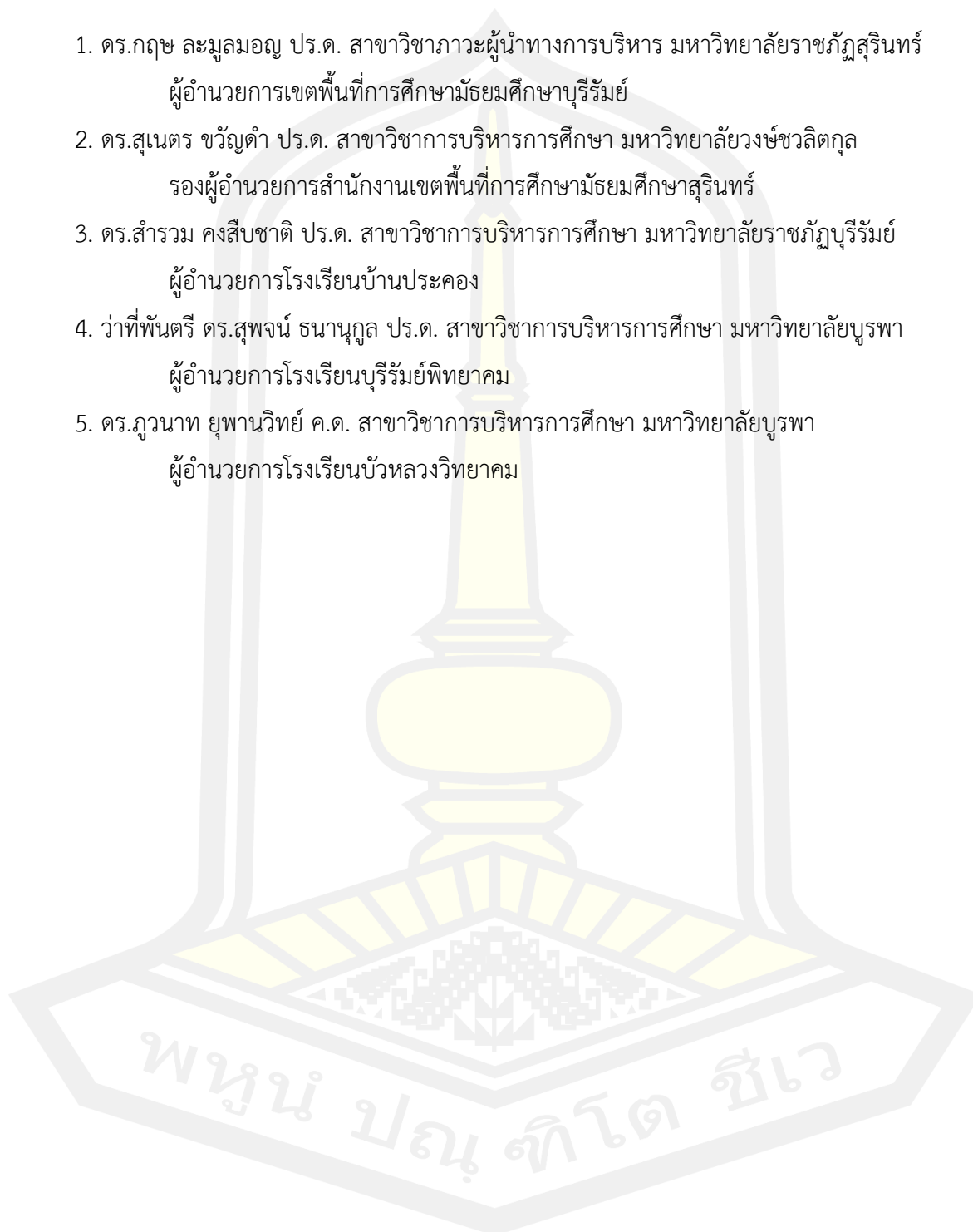
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

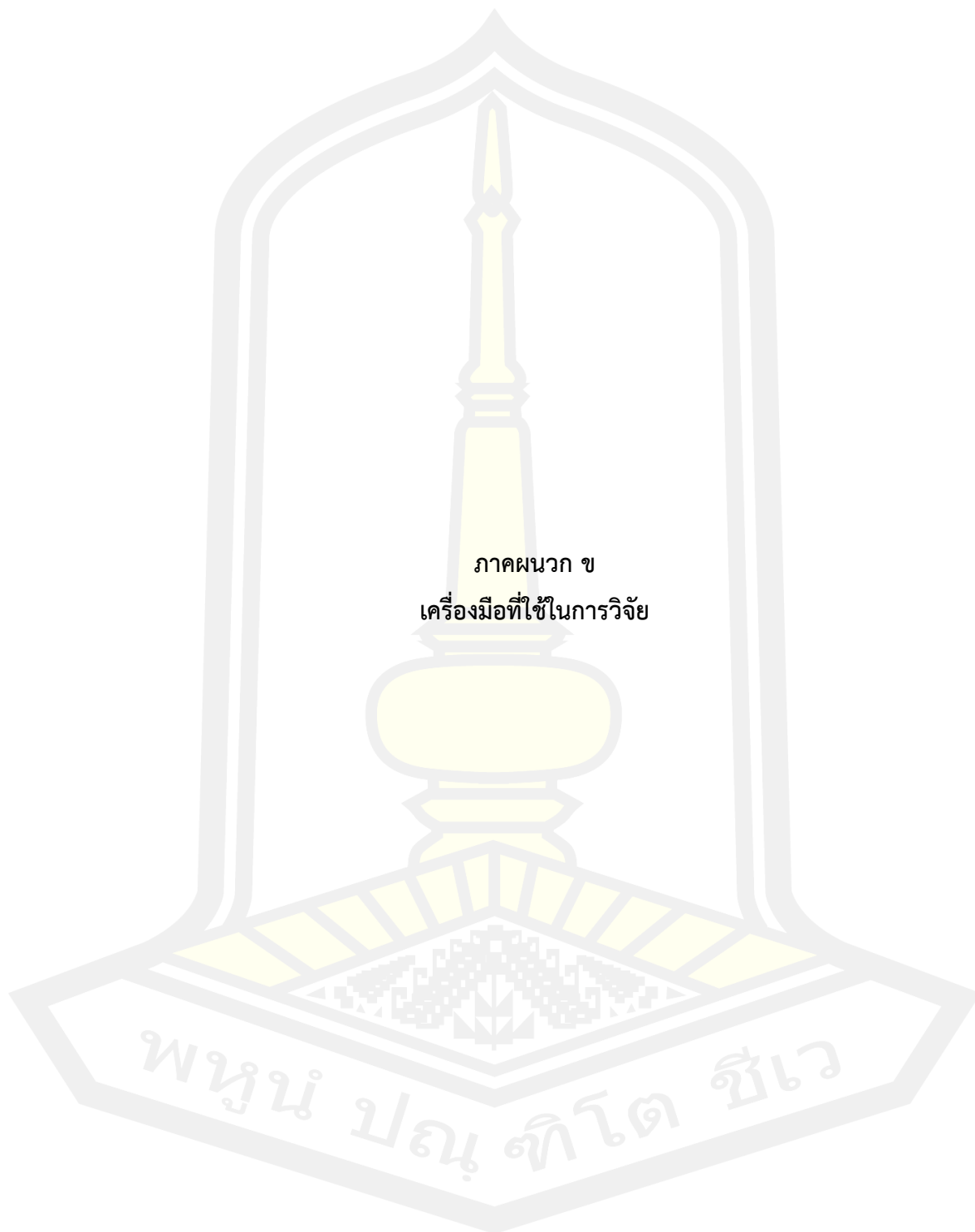
1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กศ.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
 อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผลและประเมินผล
2. ดร.พิชัย บุญมาหนองคู ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำใสม่วงวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
3. ดร.พิชิต ชินกร พร.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้าราชการครู
 เกษียณ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน
4. ดร.จตุพร แปวไรสง พร.ด. สาขาวิชาวิจัยวัดผลและสถิติการศึกษา ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผลและประเมินผล
5. ดร.มนตรี นิวัฒน์วงศ์ พร.ด. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร.กฤษ ละมุลมอญ ปร.ด. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
2. ดร.สุนทร ขวัญดำ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. ดร.สำรวม คงสีบชาติ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง
4. ว่าที่พันตรี ดร.สุพจน์ ธนานุกุล ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
5. ดร.ภูวนาท ยุพานวิทย์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงพิทยาคม





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามโดยเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 094 3103438

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ครูผู้ช่วย | <input type="checkbox"/> ครูชำนาญการพิเศษ |
| <input type="checkbox"/> ครู คศ.1 | <input type="checkbox"/> ครูเชี่ยวชาญ |
| <input type="checkbox"/> ครูชำนาญการ | <input type="checkbox"/> ครูเชี่ยวชาญพิเศษ |
| | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ |

2. เพศ

- ชาย
 หญิง

3. ระดับการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ขนาดโรงเรียน

- ขนาดใหญ่พิเศษ
 ขนาดใหญ่
 ขนาดกลาง
 ขนาดเล็ก

5. ประสบการณ์การทำงาน

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี | <input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี | |

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสั่งงานผ่านช่องทางออนไลน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานระหว่างหน่วยงาน										
1.3 การรู้สารสนเทศ											
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยีและความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ										
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ได้อย่างรอบคอบ										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ										
2. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล											
2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล											
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร และสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน										

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
22	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร										
3. ด้านการสื่อสาร											
3.1 ทักษะในการสื่อสาร											
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท										
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร อย่างมีเหตุผล อย่างรู้ความมีประสิทธิภาพและผลกระทบ										
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร										
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ										
3.2 ทักษะคติในการสื่อสาร											
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง										
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติทางบวกต่อผู้อื่น										
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร										
3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร											
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด										

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
31	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อความที่ชัดเจนในการส่งงานผ่านระบบออนไลน์										
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหากเกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร										
33	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความสุขในการสื่อสาร ทำให้เกิดความรัก และความสามัคคีในองค์กร										
4. ด้านความร่วมมือ											
4.1 การแบ่งปันข้อมูล											
34	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในและภายนอกองค์กร										
35	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือข้อความ ในรูปแบบข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์และออฟไลน์										
36	ผู้บริหารสถานศึกษากระทำข้อมูลอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้										
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน										
4.2 ความรับผิดชอบ											
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายามละเอียดรอบคอบ ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน										

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย										
40	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง										
41	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น										
4.3 การแก้ไขปัญหา											
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา และแก้ปัญหา										
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้										
44	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา										
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการแก้ปัญหา										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คำชี้แจง ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

3.1 ด้านความรู้ดิจิทัล

.....

.....

3.2 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

.....

.....

3.3 ด้านทักษะการสื่อสาร

.....

.....

3.4 ด้านความร่วมมือ

.....

.....

3.5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

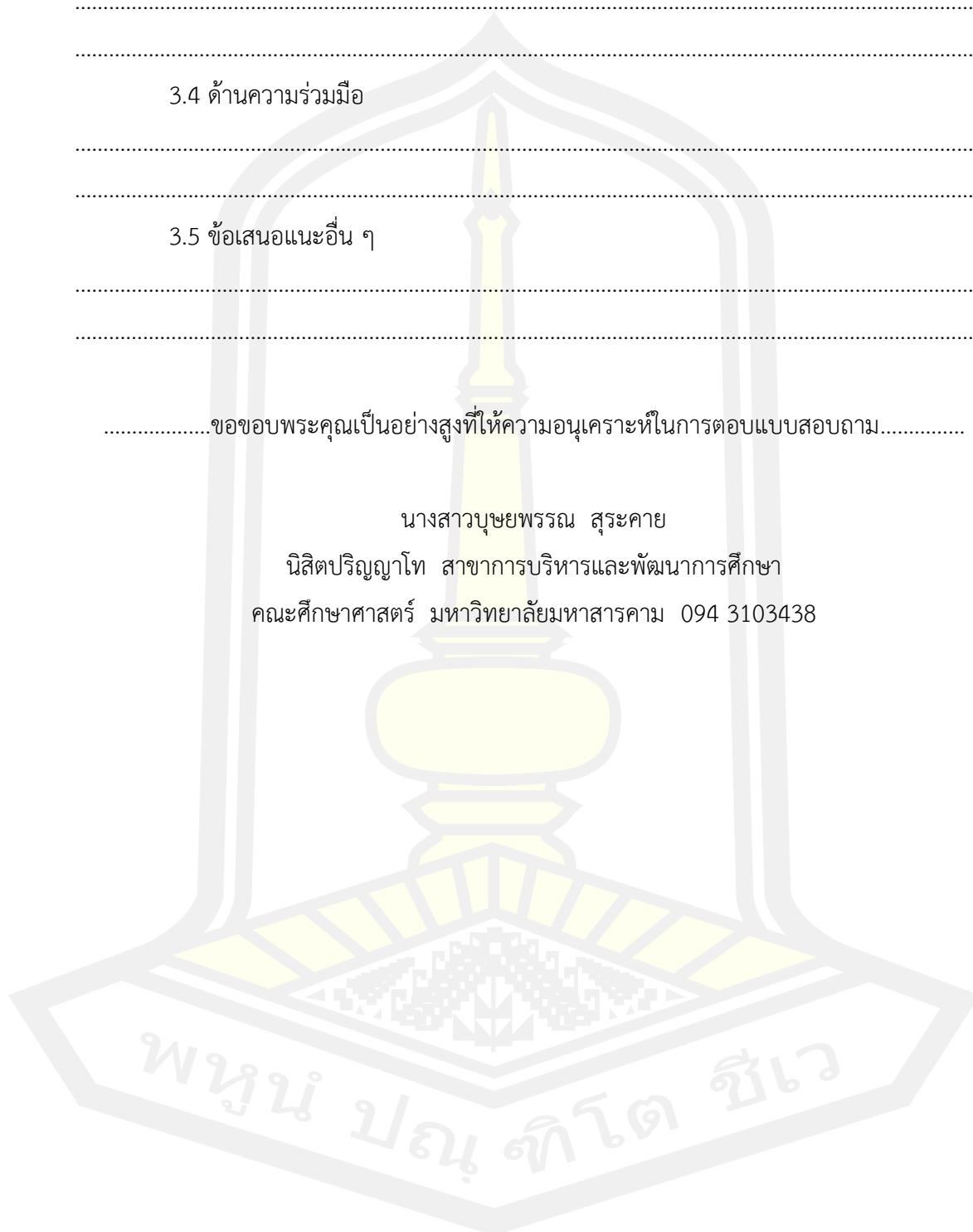
.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 094 3103438



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารและความร่วมมือ
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 094 3103438

พหุบัณฑิตวิทยา

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
2. ชื่อสถานศึกษา.....
3. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....
4. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล หรือผู้นำดิจิทัล ที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสาร และความร่วมมือ ท่านมีทัศนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างหรือการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการรู้ดิจิทัล
2. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. ด้านการสื่อสาร
4. ด้านความร่วมมือ

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 094 3103438

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ- สกุล
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

พูน บณู ทิโต ชีเว

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน	2 น้อย	1 น้อย
3. เนื้อหาของโปรแกรม										
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
3.3 เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา										
3.4 Module 1 ความรู้ดิจิทัล										
3.5 Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล										
3.6 Module 3 การสื่อสาร										
3.7 Module 4 ความร่วมมือ										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 การฝึกอบรม										
4.2 การศึกษาดูงาน										
4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ										
5. การวัดและประเมินผล										
1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา										
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต สีเว

ตาราง 38 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	0	5	0.60	สอดคล้อง
15	0	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
16	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
17	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
18	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
19	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
20	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	0	+1	+1	+1	+1	5	0.80	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	0	5	0.80	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 39 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
1	.704	.643	24	.745	.607
2	.688	.470	25	.689	.419
3	.361	.470	26	.639	.504
4	.521	.477	27	.528	.434
5	.606	.552	28	.701	.236
6	.615	.415	29	.534	.344
7	.483	.549	30	.450	.488
8	.693	.513	31	.562	.574
9	.745	.532	32	.673	.683
10	.438	.359	33	.632	.420
11	.618	.553	34	.516	.606
12	.566	.438	35	.721	.583
13	.406	.531	36	.478	.607
14	.715	.399	37	.646	.689
15	.609	.538	38	.647	.573
16	.735	.538	39	.589	.683
17	.548	.409	40	.744	.449
18	.571	.424	41	.516	.424
19	.717	.501	42	.433	.620
20	.453	.616	43	.754	.673
21	.395	.520	44	.694	.637
22	.642	.454	45	.880	.517
23	.557	.464			

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และเลือกข้อคำถามที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .961 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .943

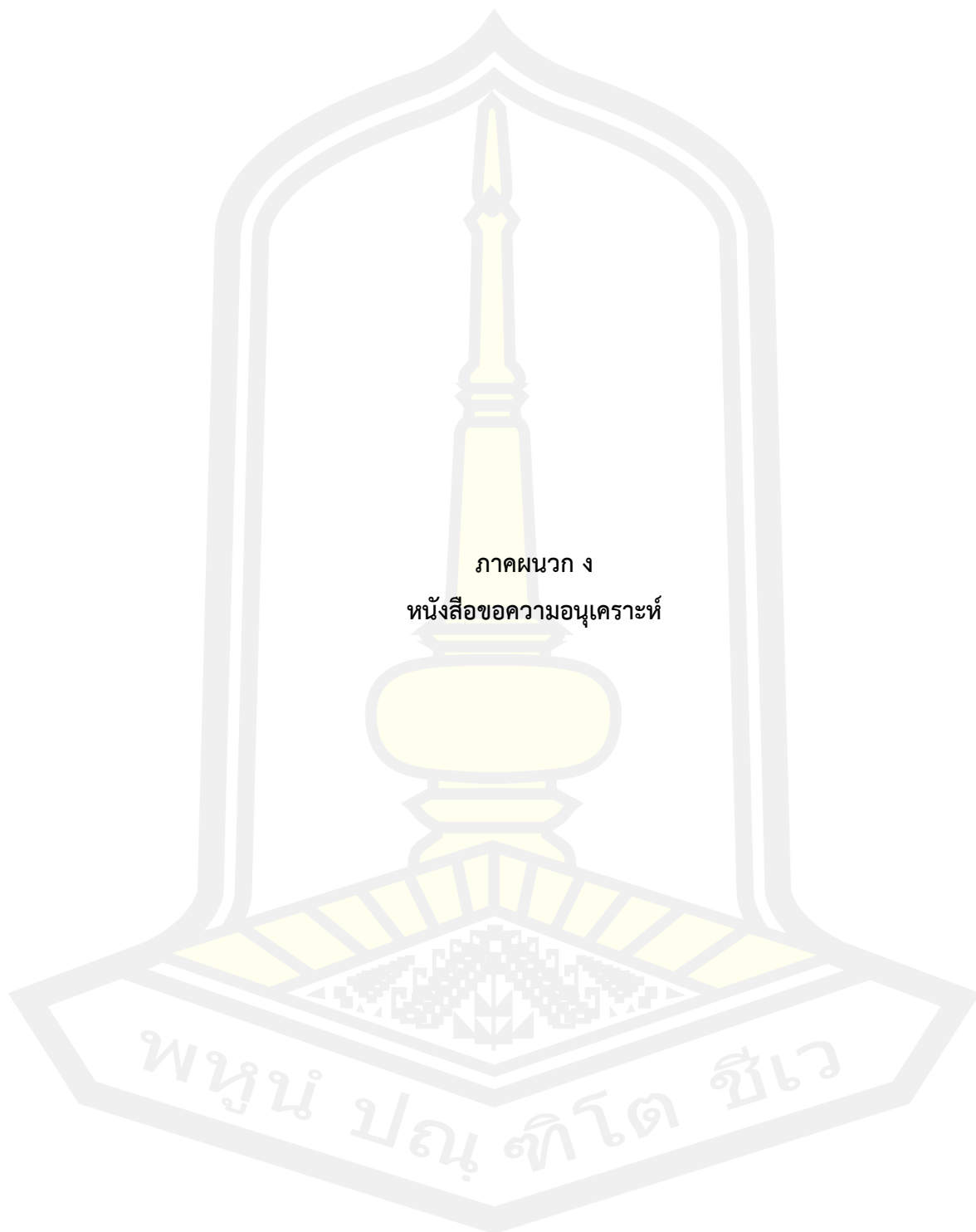
ตาราง 40 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.961	30

ตาราง 41 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30





ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว1746 วันที่ 2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว1853

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.พิชัย บุญมาหนองคู

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว1746

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชิต ชินกร

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระกาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว1746

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จตุพร แพบไธสง

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว1853

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.มนตรี นีวัฒนวงศ์

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระกาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว2057

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว บุษยพรรณ สุระคาย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว1811

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์พิทยาคม

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตยืมจากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว
บุษยพรรณ สุระคาย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว1811

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทไธสง

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว บุษยพรรณ สุระคาย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว2057

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว บุษยพรรณ สุระคาย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว2058

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว2058

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ต.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กฤษ ละมุลมอญ

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ต.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุนทร ขวัญดำ

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตขอโทษเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สำรวม คงสืบชาติ

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตขอโทษจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ
ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่พันตรี ดร.สุพจน์ ธนานุกูล

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438



ที่ อว 0605.5(2)/ว123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ภูวนาท ยูพานวิทย์

ด้วย นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

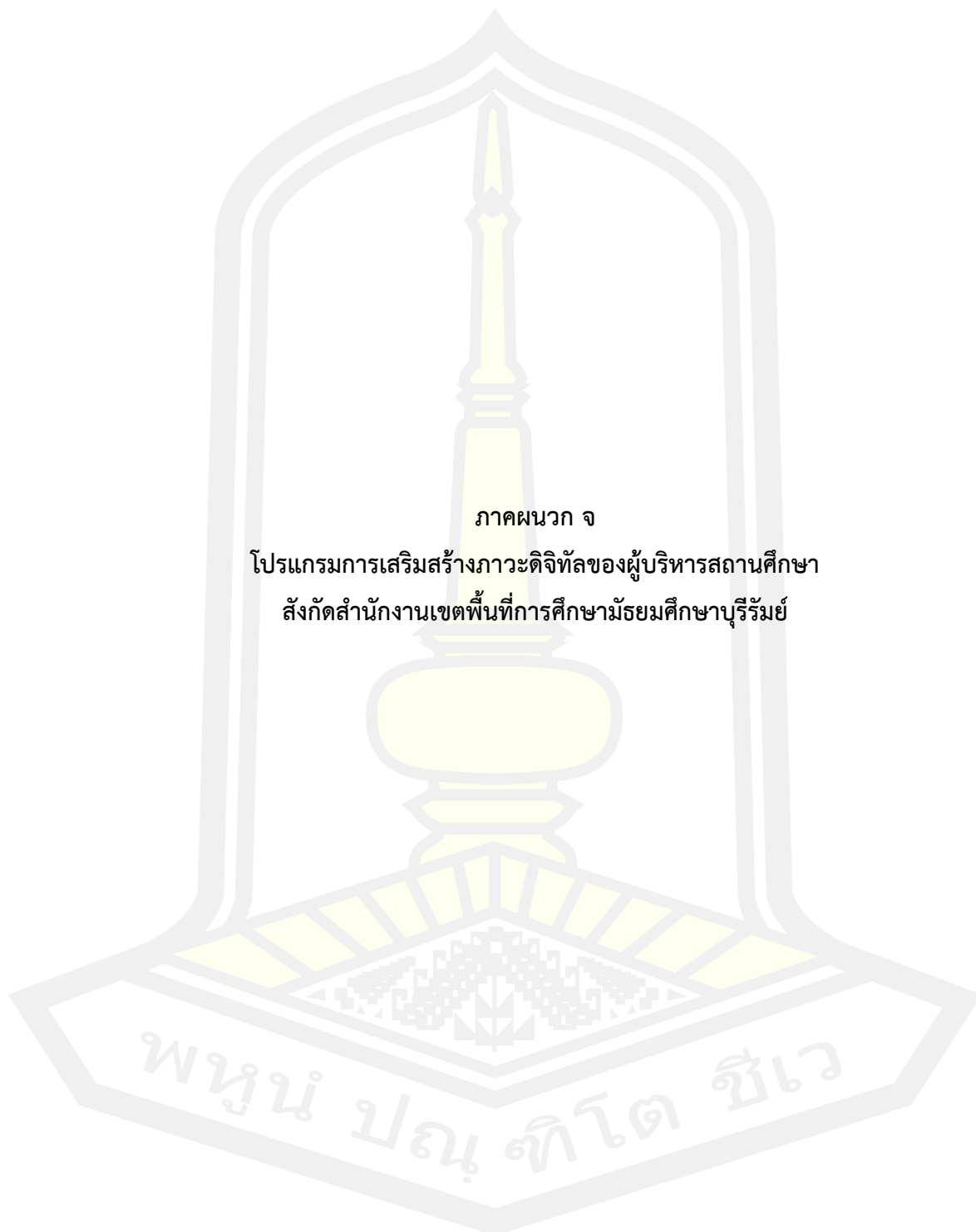
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

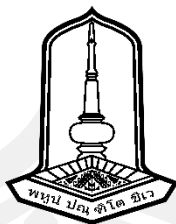
งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0943103438

ม.บ. มหาสารคาม



ภาคผนวก จ

โครงการเสริมสร้างภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
Digital Leadership Program for School Administrators
under The Buriram Secondary Education Service Area Office

จัดทำโดย

นางสาวบุษยพรรณ สุระคายน
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุ มณฑล ชีเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู โดยแบ่ง เนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่าง ชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นที่คู่มือสำหรับการสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และสถานศึกษาใน บริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกท่าน ขอบพระคุณ เจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณะอาจารย์คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวบุษยพรรณ สุระกาย

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิต

ส่วนที่ 1

หลักการของโปรแกรม

ปัจจุบันการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่ม และขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอนเพื่อสร้างความคุ้นเคย และยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้วิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ต้องครบถ้วนทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ/หน่วยงานอื่น ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย (Massive Open Online Course: MOOCs) รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2563) ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหาร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสมเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบท

ของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำบริหารงานให้บุคลากรที่มีอยู่ ช่วยกันทำงานและรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (สุวรรณ เทพประสิทธิ์, 2555) จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องอาศัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นองค์กรที่ก้าวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ มีพันธกิจมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากร 4.0 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความฉลาดทางด้านดิจิทัล (Digital Intelligence) พัฒนาครุมืออาชีพ เพื่อสร้าง “ต้นแบบห้องเรียนแห่งอนาคต” ปรับเปลี่ยนวิถีคิดของครูจากผู้บรรยาย (Lecturer) มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Coach) และเปลี่ยนการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้รับฟัง มาเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ด้วยตัวเอง มีการพัฒนาตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform) สอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ตั้งสถาบันทางสังคมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็ก สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา ปรับระบบการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และโครงสร้างสังคมออนไลน์ของไทย เพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ สามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความสมานฉันท์

ความสามัคคีในสังคม (ณัฐพล ทีปสุวรรณ, 2562) ซึ่งปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์ (2564) ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ได้ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษานำ เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนในการ เข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยได้สร้าง เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน ครู และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ ทันสมัย สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมมีคุณภาพ ตามแนวคิด “No Child Left Behind ” ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ ต่อไป

ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจึงควรดำเนินการศึกษา ค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคาด ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของผู้บริหารอันจะ เป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และด้านการร่วมมือ

เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

1. Module 1 ความรู้ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านความรู้ดิจิทัล คือมีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจารณญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลก ออนไลน์ สามารถใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล รู้กฎหมายดิจิทัล มี ความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้

คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์คิด มีวิจารณญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. เข้าใจดิจิทัล
2. การใช้ดิจิทัล
3. การรู้สารสนเทศ

2. Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (14 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเข้าใจว่าประสิทธิภาพที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กร มีความรู้ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น สามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3. Module 3 การสื่อสาร (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำอย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล รู้ประสิทธิภาพและผลกระทบ มีทักษะการคิดและการใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสาร และต่อสารที่ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวก ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร มีการสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการส่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสารล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. ทักษะในการสื่อสาร
2. ทักษะในการสื่อสาร
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร

4. Module 4 ความร่วมมือ (21 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในด้านความร่วมมือ คือมีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร มีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงานพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็นปัญหา แก้ไขปัญหา มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูล
2. ความรับผิดชอบ
3. การแก้ไขปัญหา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง (การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผ่านประสบการณ์ 70 %)
2. การศึกษาดูงาน (การเรียนรู้จากการพัฒนาบุคคลอื่น 20 %)
3. การฝึกอบรม (การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา 10 %)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10%)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (20%)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การศึกษาด้วยตนเอง (70%)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมการระดมความคิด จับกลุ่ม 4-8 คน การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด ร่วมกันสำรวจปัญหา และสร้างนวัตกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 2. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินความพึงพอใจ

2. เกณฑ์การประเมิน

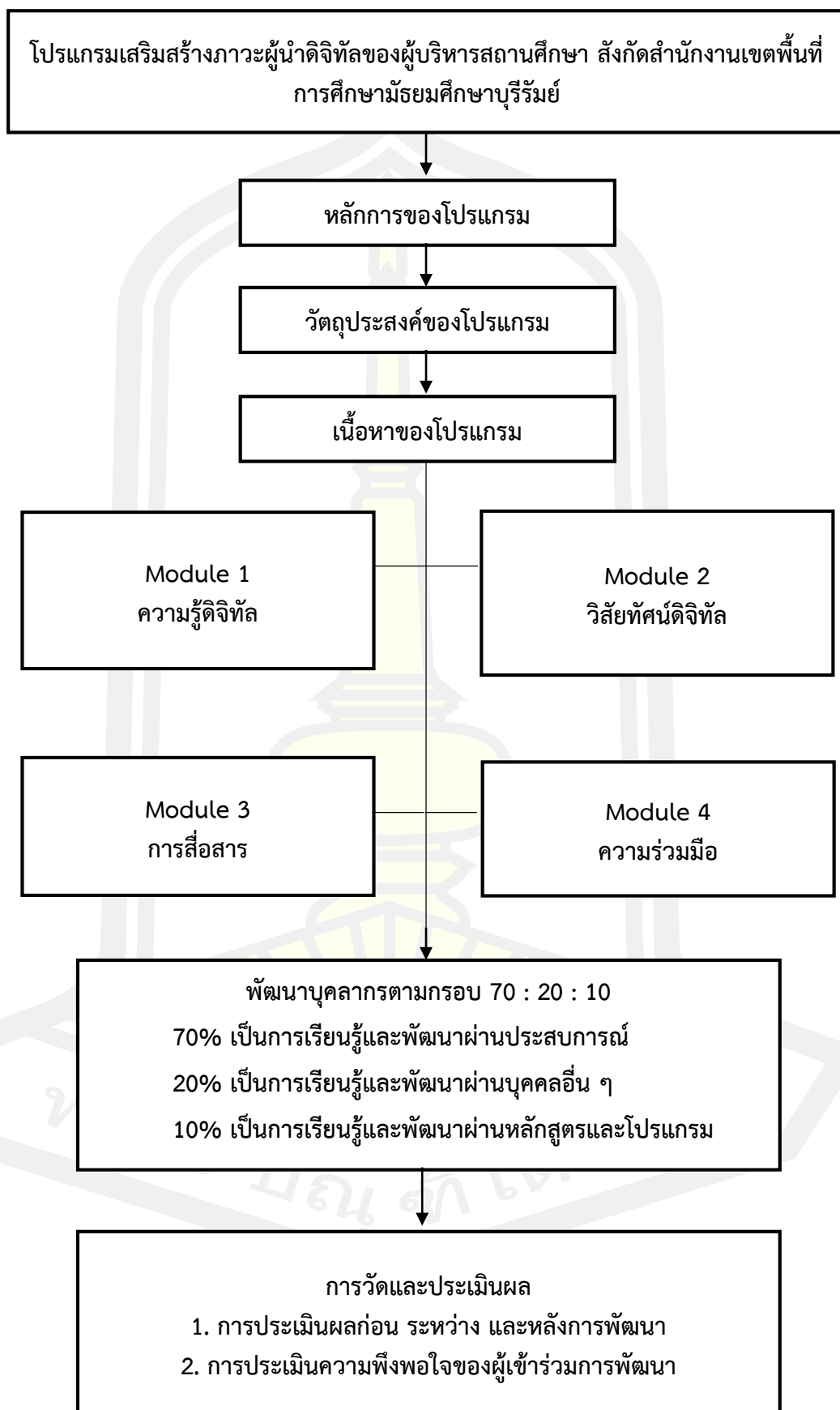
ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผล ระหว่าง และหลังการพัฒนา

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ

พหุบัณฑิต ชีวะ





ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

Module 1 ความรู้ดิจิทัล

(14 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ความรู้ดิจิทัล คือ ความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเข้าใจบริบทโลกยุคดิจิทัล รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเข้าใจโลกดิจิทัล มีวิจรรย์ญาณสามารถตัดสินใจในสิ่งที่พบในโลกออนไลน์ สามารถใช้ดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล รู้กฎหมายดิจิทัล มีความสามารถใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย มีการใช้ดิจิทัลในการติดต่องานในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน มีการสร้างชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศ รู้เท่าทันสารสนเทศ มีทักษะการคิดวิเคราะห์หัดคิด มีวิจรรย์ญาณ และพิจารณาสารสนเทศเพื่อนำมาใช้อย่างรอบคอบ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินและใช้สารสนเทศที่ค้นมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีองค์ประกอบได้แก่ 1) เข้าใจดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัล และ 3) การรู้สารสนเทศ

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจความรู้ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้
- 2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติที่ต่อความรู้ดิจิทัล

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 เข้าใจดิจิทัล
- 3.2 การใช้ดิจิทัล
- 3.3 การรู้สารสนเทศ

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม

- การบรรยายให้ความรู้ ในหัวข้อ เข้าใจดิจิทัล การใช้ดิจิทัล และการรู้สารสนเทศ
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับความรู้ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านดิจิทัล

4.3 การศึกษาด้วยตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และ การศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการพัฒนาหรือบริหารงาน ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตพฤติกรรม

5.2 การประเมินใบงาน/กิจกรรม

5.3 การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

พหุ ประถมศึกษา

ใบงานที่ 1
Module 1 ความรู้ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านคิดว่าจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ดิจิทัลอย่างไร ให้ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้มาบรรยาย พร้อมให้เหตุผลประกอบ พร้อมชี้ให้เห็นจุดเด่น จุดด้อย และแนวทางในการพัฒนาตนเอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจะใช้ดิจิทัลในการทำงานและในการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล

(14 ชั่วโมง)

1. หลักการ

วิสัยทัศน์ดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเข้าใจว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมากำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานเพื่อเป้าหมายองค์กร มีความรู้ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และแนวโน้มในอนาคต และมีการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นระยะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ จนทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์นั้น สามารถจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ ทรัพยากร ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ มีศิลปะของการคาดการณ์อนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แน่ชัดไว้รองรับ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้จริงโดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การสร้างวิสัยทัศน์
- 3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม

- การบรรยายให้ความรู้ ในหัวข้อ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 4 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำรา

4.3 การศึกษาด้วยตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิด สร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการดำเนินการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตพฤติกรรม

5.2 การประเมินใบงาน/กิจกรรม

5.3 การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ใบงานที่ 2
Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Module 3 การสื่อสาร (18 ชั่วโมง)

1. หลักการ

การสื่อสารคือ ความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ อย่างหลายรูปแบบและหลายบริบท มีการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างมีเหตุผล รู้ประสิทธิภาพและผลกระทบ มีทักษะการคิดและการใช้เหตุผล มีการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร สามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสาร และต่อสารที่ส่งออกไป มีการสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร มีการสื่อสารโดยใช้ภาษาและถ้อยคำที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ใช้ข้อความที่ชัดเจนในการสั่งงานผ่านระบบออนไลน์ และมีความรับผิดชอบหากการสื่อสารล้มเหลว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด มีองค์ประกอบได้แก่ 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) ทัศนคติในการสื่อสาร และ 3) ความชัดเจนในการสื่อสาร

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้
- 2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาการสื่อสารที่มีคุณภาพ

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 ทักษะในการสื่อสาร
- 3.2 ทัศนคติในการสื่อสาร
- 3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ในหัวข้อ ทักษะในการสื่อสาร ทัศนคติในการสื่อสาร และ ความชัดเจนในการสื่อสาร

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 4 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการสื่อสาร

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านการสื่อสารดิจิทัล

4.3 การศึกษาด้วยตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการดำเนินการร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องกับการสื่อสาร ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตพฤติกรรม

5.2 การประเมินใบงาน/กิจกรรม

5.3 การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

พหุ ประถมศึกษา

ใบงานที่ 3
Module 3 การสื่อสาร

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะในการสื่อสารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทัศนคติในการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารอย่างไร ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางอย่างไรให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสาร บุคลากรสามารถเข้าใจง่าย และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

Module 4 ความร่วมมือ

(21 ชั่วโมง)

1. หลักการ

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในด้านความร่วมมือ คือมีการแบ่งปันข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระทำข้อมูลอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งขององค์กร มีการใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ มีการวางแผน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตน ทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน พยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ มองเห็นปัญหา แก้ไขปัญหา มีการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำแนวทางแก้ปัญหาไปใช้ มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรแก้ปัญหา และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา มีองค์ประกอบได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูล 2) ความรับผิดชอบ และ 3) การแก้ไขปัญหา

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือ
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความร่วมมือ
- 2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การแบ่งปันข้อมูล
- 3.2 ความรับผิดชอบ
- 3.3 การแก้ไขปัญหา

4. วิธีการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม

- การบรรยาย ให้ความรู้ ในหัวข้อ การแบ่งปันข้อมูล ความรับผิดชอบ และการแก้ไขปัญหา
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 4 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการร่วมมือในสถานศึกษาของตนเอง บทบาทและวิธีการการดำเนินการ ตามองค์ประกอบ การแบ่งปันข้อมูล ความรับผิดชอบ และการแก้ไขปัญหา เมื่อครบทุกหัวข้อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงผังโน้มนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการพัฒนาการร่วมมือในและนอกสถานศึกษา

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จในการร่วมมือ

4.3 การศึกษาด้วยตนเอง

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ผูกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการดำเนินการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องกับการร่วมมือ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตพฤติกรรม

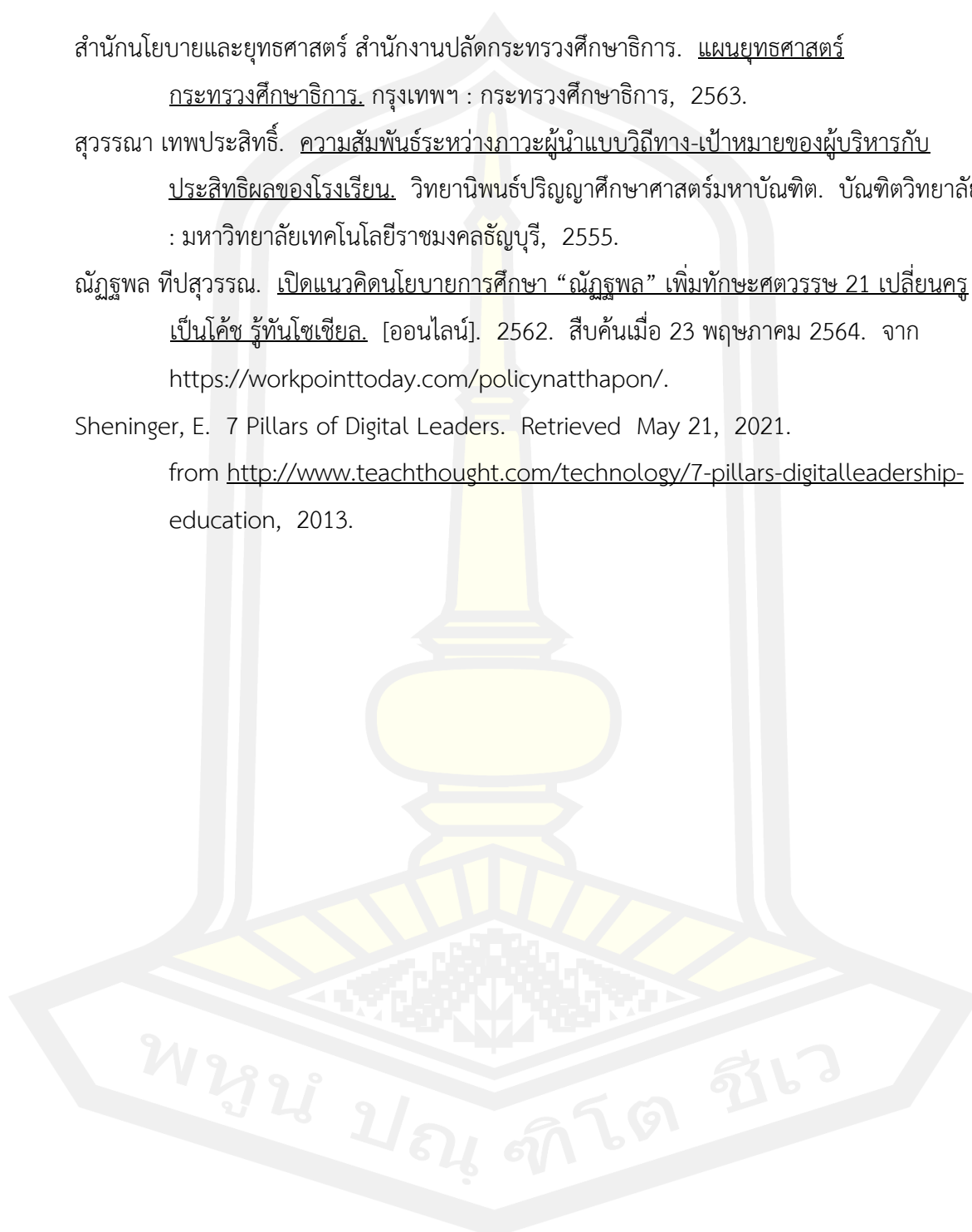
5.2 การประเมินใบงาน/กิจกรรม

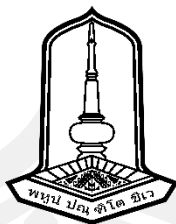
5.3 การรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

พหุบัณฑิต ชีวะ

บรรณานุกรม

- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนยุทธศาสตร์
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2563.
- สุวรรณา เทพประสิทธิ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย
: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- ณัฐพล ทีปสุวรรณ. เปิดแนวคิดนโยบายการศึกษา “ณัฐพล” เพิ่มทักษะศตวรรษ 21 เปลี่ยนครู
เป็นโค้ช รู้ทันโซเชียล. [ออนไลน์]. 2562. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2564. จาก
<https://workpointtoday.com/policynatthapon/>.
- Sheninger, E. 7 Pillars of Digital Leaders. Retrieved May 21, 2021.
from [http://www.teachthought.com/technology/7-pillars-digitalleadership-
education](http://www.teachthought.com/technology/7-pillars-digitalleadership-education), 2013.





คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

Digital Leadership Program for School Administrators
under The Buriram Secondary Education Service Area Office

จัดทำโดย

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุ มณฑล ชีโว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของ โปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรม ในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการ เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ทุกท่าน ขอบพระคุณ เจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ได้แก่ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสาร และ 4) การร่วมมือ
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์เรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียงเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เพื่อเรียงเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-4 (67 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปทบทวน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล โดย

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การศึกษาด้วยตนเอง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ ตามแต่ละ Module 1-4 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การศึกษาด้วยตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 67 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 และ Module 4
2. ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
 - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
 - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินความพึงพอใจ

2. เกณฑ์การประเมิน

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

- 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
- 2) ผ่านการวัดและประเมินผล ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 60 (60 คะแนน) แบ่งเป็น
 1. ชิ้นงานเดี่ยว 40 คะแนน
 2. ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ แสดงดังตาราง

ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
		Module 1 ความรู้ดิจิทัล 1.1 เข้าใจดิจิทัล 1.2 การใช้ดิจิทัล 1.3 การรู้สารสนเทศ	- การฝึกอบรม (10%)	2 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 1 ความรู้ดิจิทัล 1.1 เข้าใจดิจิทัล 1.2 การใช้ดิจิทัล 1.3 การรู้สารสนเทศ	- การศึกษาดูงาน (20%)	4 ชั่วโมง
2	เช้า-บ่าย	Module 1 ความรู้ดิจิทัล 1.1 เข้าใจดิจิทัล 1.2 การใช้ดิจิทัล 1.3 การรู้สารสนเทศ	- การศึกษาด้วยตนเอง (70%)	8 ชั่วโมง
3	เช้า	Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ 2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	- การฝึกอบรม (10%)	2 ชั่วโมง

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
	บ่าย	Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ 2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	- การศึกษาดูงาน (20%)	4 ชั่วโมง
4	เช้า-บ่าย	Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ 2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	- การศึกษาด้วย ตนเอง (70%)	8 ชั่วโมง
5	เช้า	Module 3 การสื่อสาร 3.1.ทักษะในการสื่อสาร 3.2 ทักษะคิดในการสื่อสาร 3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร	- การฝึกอบรม (10%)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 3 การสื่อสาร 3.1.ทักษะในการสื่อสาร 3.2 ทักษะคิดในการสื่อสาร 3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร	- การศึกษาดูงาน (20%)	5 ชั่วโมง
6	เช้า-บ่าย	Module 3 การสื่อสาร 3.1. ทักษะในการสื่อสาร 3.2 ทักษะคิดในการสื่อสาร 3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร	- การศึกษาด้วย ตนเอง (70%)	10 ชั่วโมง
7	เช้า-บ่าย	Module 3 การสื่อสาร 3.1. ทักษะในการสื่อสาร 3.2 ทักษะคิดในการสื่อสาร 3.3 ความชัดเจนในการสื่อสาร		
8	เช้า	Module 4 ความร่วมมือ 4.1 การแบ่งปันข้อมูล 4.1 ความรับผิดชอบ 4.3. การแก้ไขปัญหา	- การฝึกอบรม (10%)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 4 ความร่วมมือ 4.1 การแบ่งปันข้อมูล 4.1 ความรับผิดชอบ	- การศึกษาดูงาน (20%)	6 ชั่วโมง

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
		4.3. การแก้ไข้ปัญหา		
9	เช้า-บ่าย	Module 4 ความร่วมมือ 4.1 การแบ่งปันข้อมูล 4.1 ความรับผิดชอบ 4.3. การแก้ไข้ปัญหา	- การศึกษาด้วยตนเอง (70%)	12 ชั่วโมง
10	เช้า-บ่าย	Module 4 ความร่วมมือ 4.1 การแบ่งปันข้อมูล 4.1 ความรับผิดชอบ 4.3. การแก้ไข้ปัญหา		
11	เช้า	ประเมินผลหลังการพัฒนา		1 ชั่วโมง
		ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
		พิธีปิด		30 นาที



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวบุษยพรรณ สุระคาย
วันเกิด	วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2536
สถานที่เกิด	อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 84 หมู่ที่ 3 บ้านมะค่า ตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม เลขที่ 99 หมู่ที่ 8 ตำบลศรีสว่าง อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31230
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2555 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว