



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม

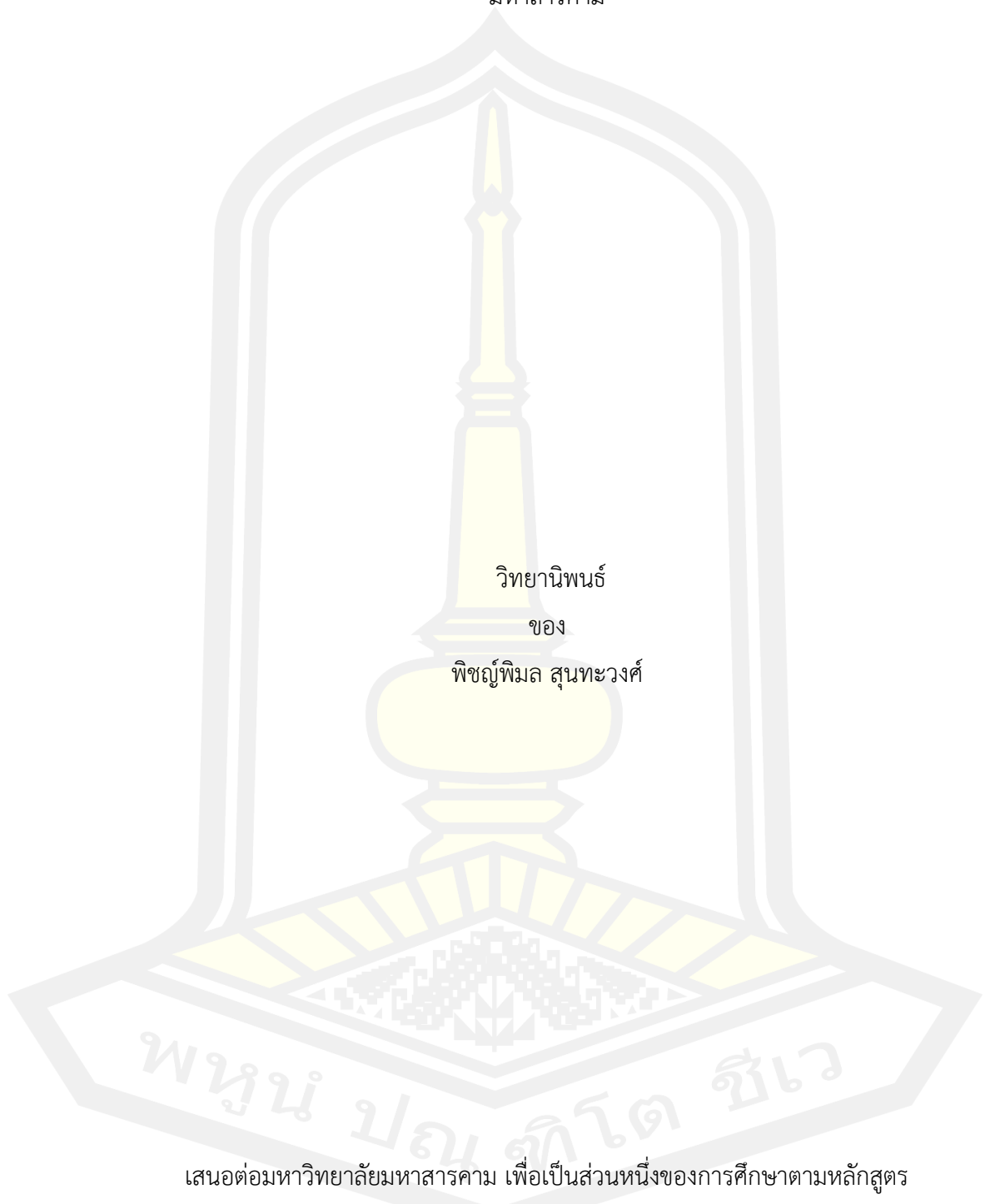
วิทยานิพนธ์  
ของ  
พิชญ์พิมล สุนทะวงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม

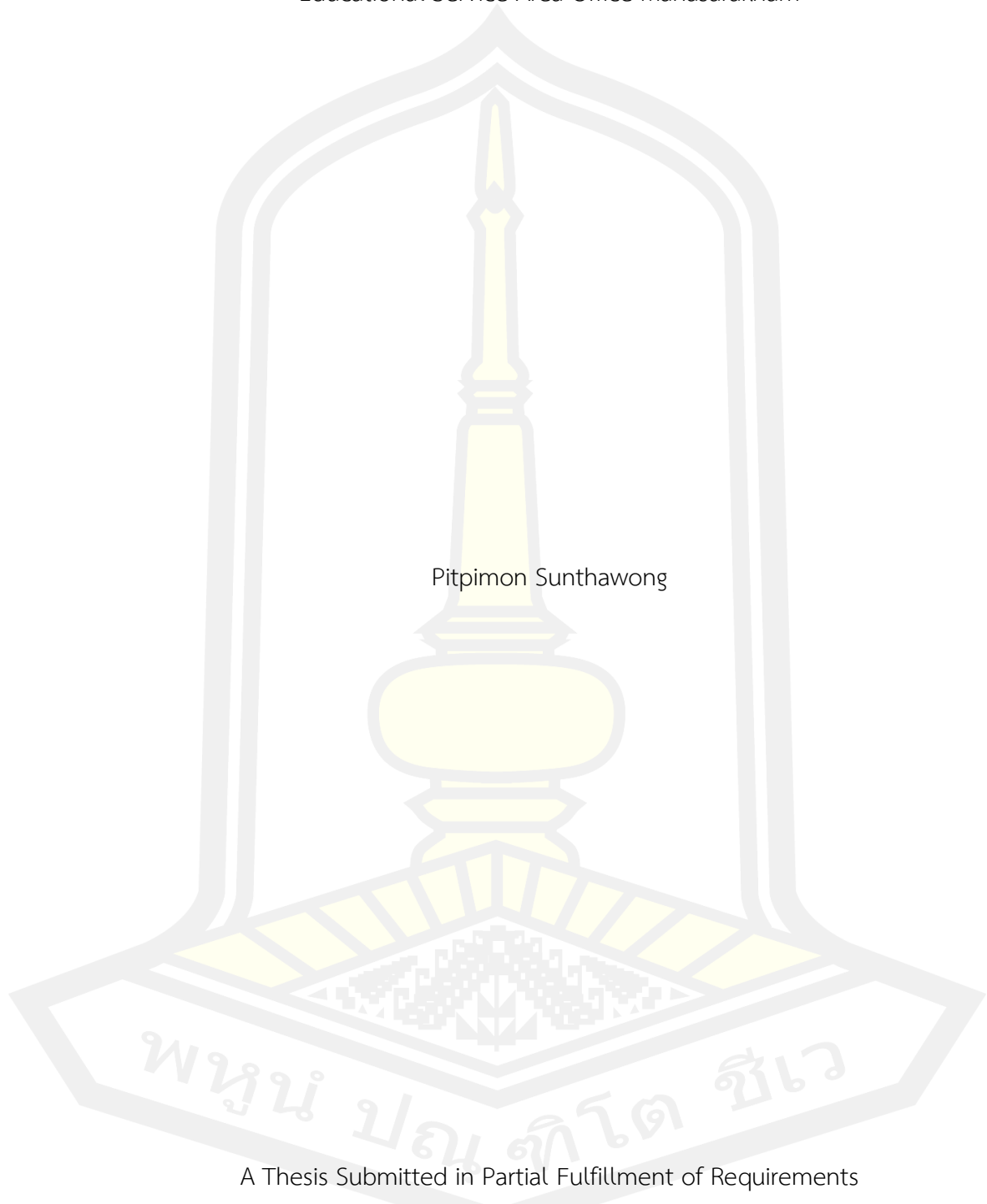


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Guidelines to Develop the Digital Leadership for Teachers under the Secondary  
Educational Service Area Office Mahasarakham



Pitpimon Sunthawong

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

February 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สหราชอาณาจักร		
<b>ผู้วิจัย</b>	พิชญ์พิมล สุนทวงค์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 54 คน และครู จำนวน 260 คน รวม 314 คน ได้มาโดยวิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ ของ Krejcie และ Morgan ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม และใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร และประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

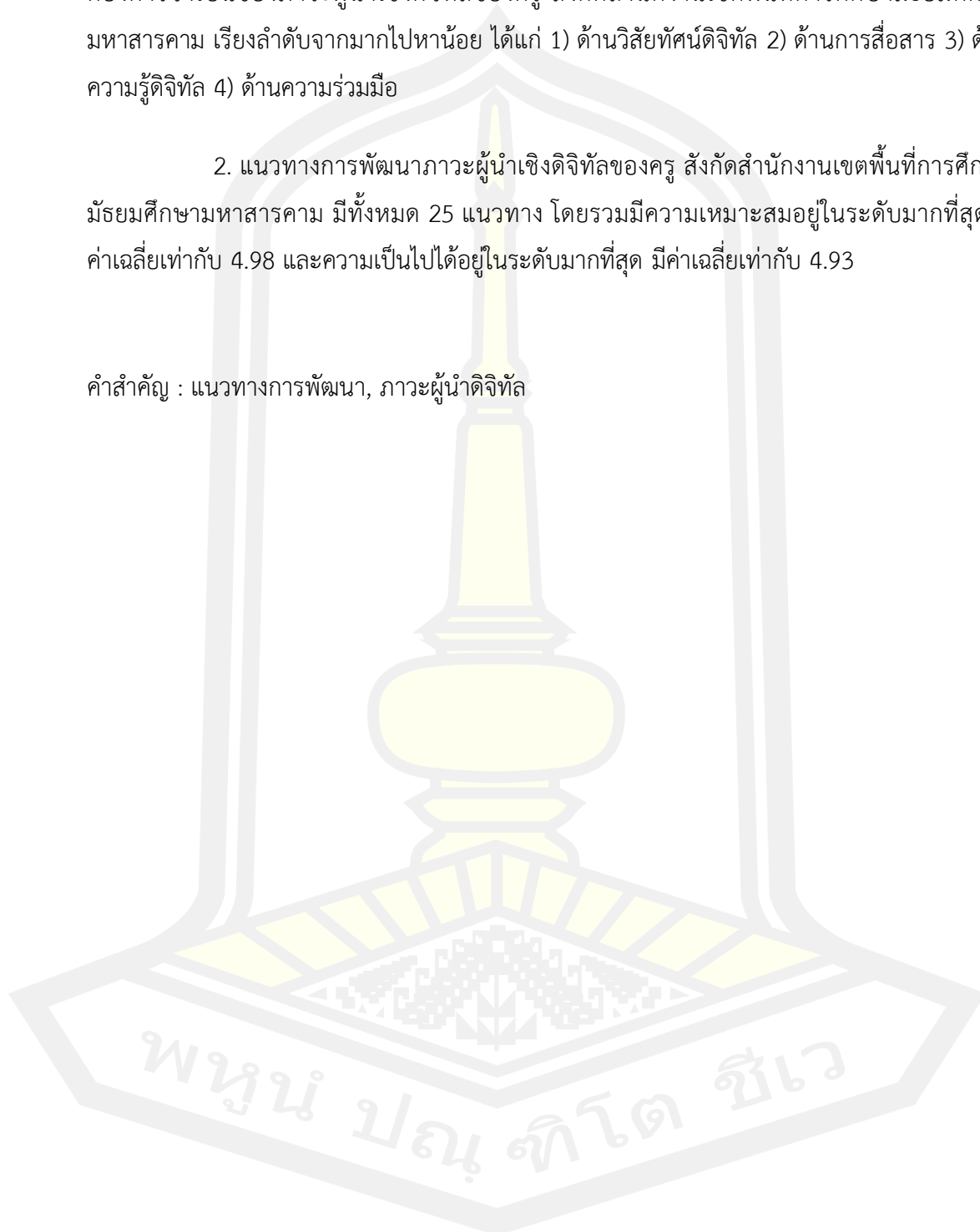
### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความร่วมมือ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหราชอาณาจักร

มหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านความรู้ดิจิทัล 4) ด้านความร่วมมือ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีทั้งหมด 25 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำดิจิทัล



<b>TITLE</b>	The Guidelines to Develop the Digital Leadership for Teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham		
<b>AUTHOR</b>	Pitpimon Sunthawong		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Mahasarakham University	<b>YEAR</b>	2022

#### ABSTRACT

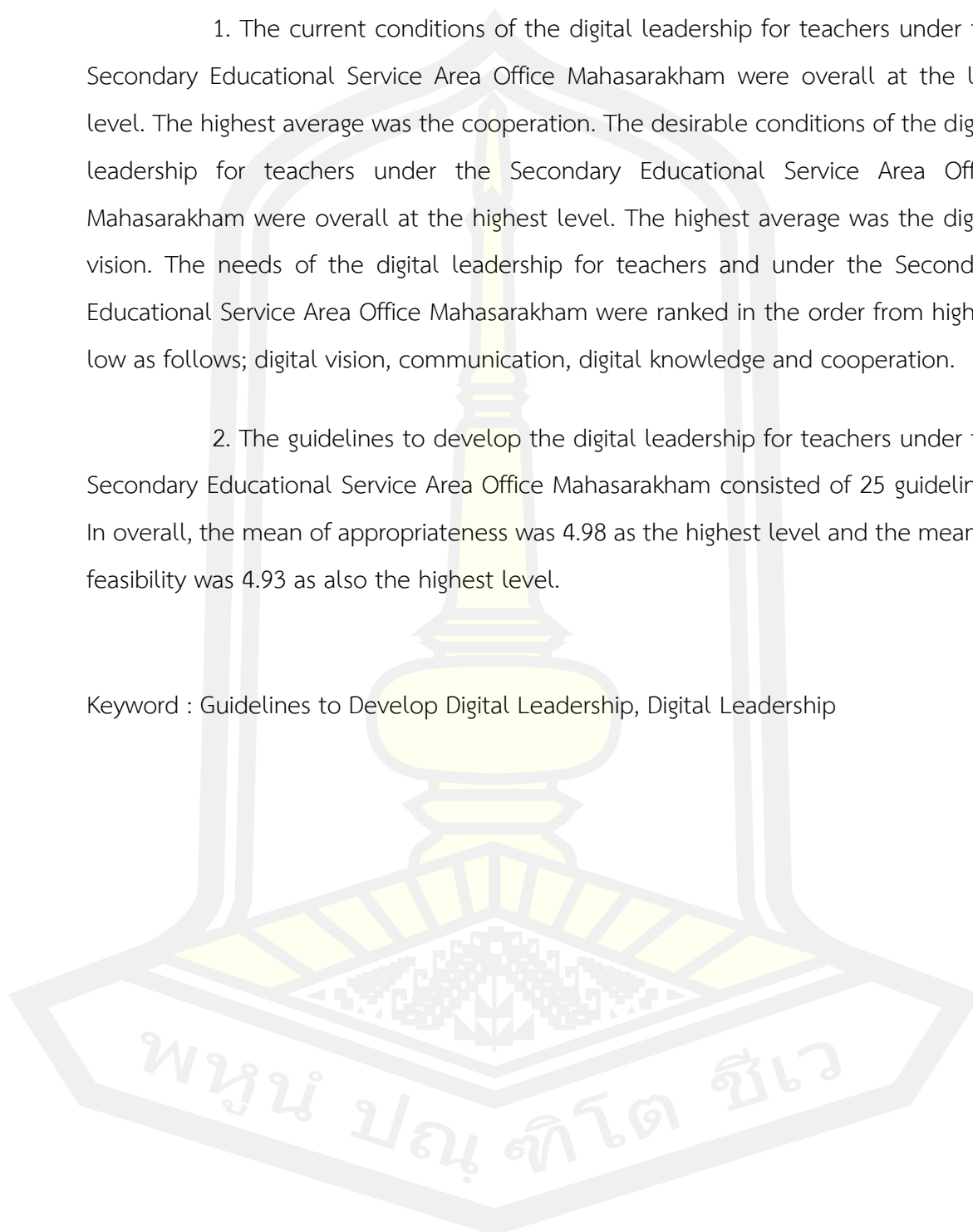
This research aimed 1) to study current conditions, desirable conditions, and needs of the digital leadership for teachers and 2) to study the guidelines to develop the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham. The study was divided into 2 phases. Phase 1 was the study of current conditions, desirable conditions, and the needs of the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham. The participants were 54 school directors and 260 teachers totally 314 participants. They were selected by Krejcie and Morgan's method including Stratified Random Sampling and Simple Random Sampling. The research instrument in this phase was a constructed 5-level rating scale questionnaire. Phase 2 was the guidelines to develop the digital leadership for teachers through an evaluation among 5 academic experts selected by purposive sampling. The research instruments in the second phase were a semi-structured interview and a questionnaire on appropriateness and feasibility of the guidelines to develop the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham. The statistics used to analyze the data consisted of the frequency, the percentage, mean, standard deviation, and priority needs index.

The findings revealed that;

1. The current conditions of the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham were overall at the low level. The highest average was the cooperation. The desirable conditions of the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham were overall at the highest level. The highest average was the digital vision. The needs of the digital leadership for teachers and under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham were ranked in the order from high to low as follows; digital vision, communication, digital knowledge and cooperation.

2. The guidelines to develop the digital leadership for teachers under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham consisted of 25 guidelines. In overall, the mean of appropriateness was 4.98 as the highest level and the mean of feasibility was 4.93 as also the highest level.

Keyword : Guidelines to Develop Digital Leadership, Digital Leadership





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู ทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่น พ.33 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พิชญ์พิมล สุนทะวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ภาวะผู้นำ.....	9
ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล.....	25
แนวทางการพัฒนา.....	59
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
งานวิจัยในประเทศ.....	65
งานวิจัยต่างประเทศ.....	68

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	72
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	74
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม.....	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	84
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	122
สรุปผล .....	122
อภิปรายผล.....	124
ข้อเสนอแนะ .....	126
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	139
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	142
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	157
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	162
ประวัติผู้เขียน.....	178

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล .....	38
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล .....	39
ตาราง 3 สังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล .....	42
ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล .....	46
ตาราง 5 สังเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ .....	51
ตาราง 6 สังเคราะห์ตัวชี้วัดการสื่อสาร .....	56
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม .....	85
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. 86	86
ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล .....	87
ตาราง 10 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล .....	88
ตาราง 11 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ .....	90
ตาราง 12 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร .....	91

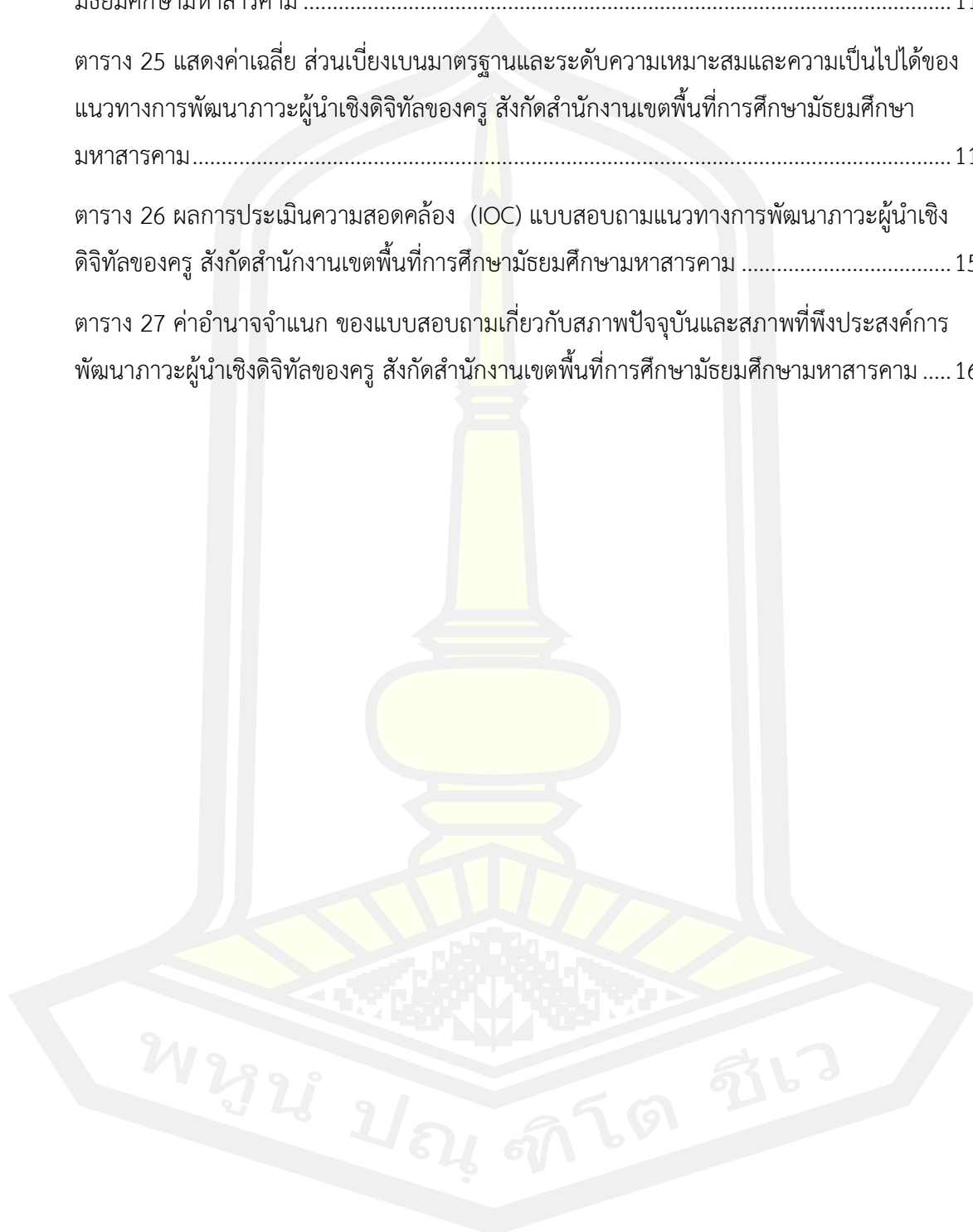
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม .....	93
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล .....	93
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ดิจิทัล .....	95
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความร่วมมือ.....	96
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสาร .....	97
ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล .....	104
ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล .....	105
ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ.....	107
ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร.....	109
ตาราง 22 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....	111
ตาราง 23 บันทึกประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....	115

ตาราง 24 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ..... 115

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม..... 118

ตาราง 26 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... 158

ตาราง 27 ค่าอำนาจจำแนก ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การ  
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... 160



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	71
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	73



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มนุษย์ทุกคนที่อาศัยอยู่ภายใต้ความก้าวหน้าแห่งเทคโนโลยี ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดความทัดเทียม ความทันสมัย และสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สังคมทุกสังคมถูกเชื่อมโยงเป็นสังคมเดียวกัน และเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550) ผลการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กระทบทั้งทางบวกและทางลบ แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้คือ การพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อให้สังคมและประเทศชาติมีความก้าวหน้า

การศึกษาในยุคใหม่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยเป็นการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษา รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการพัฒนาการศึกษา โดยมุ่งหวังให้สังคมเป็นสังคมแห่งข้อมูล ข่าวสาร มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ รวมทั้งแนวทางการดำเนินชีวิต อีกทั้งระดับ การศึกษาความต้องการของบุคคล ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือให้สามารถ บริหารจัดการองค์กรให้ดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคตได้ (มีทนา วังถนอมศักดิ์, 2550) เทคโนโลยีทางการศึกษามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีทางการศึกษาด้วยเช่นกัน เนื่องจากการใช้ เทคโนโลยีในการศึกษานั้นสามารถช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น (Polly, 2010) แนวคิดในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ การพัฒนาประเทศให้เท่าทันกับสถานการณ์โลกในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) กล่าวว่า การศึกษาควรเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียน ต่อสังคมในทาง สร้างสรรค์มากขึ้นและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในภาวะสังคมโลกที่แข่งขัน อย่างรุนแรงเช่นปัจจุบัน เราจึงควรเปลี่ยนกระแสการศึกษาใหม่ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อผล ซึ่งปัจจุบัน ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น กระทรวงศึกษาธิการก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำของผู้ครุมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้ระบบประเมินผลและระบบฐานข้อมูล ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ขยายความร่วมมือกับครอบครัวและชุมชนและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2010 ; อ้างอิงมาจากกิตติพัฒน์ คำแพง, 2557) จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาโดยการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีในระดับปฏิบัติการหรือในระดับสถานศึกษานั้นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำ โดยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาปรับใช้ควรเป็นสิ่งที่ทันสมัยและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบาย เป็นการประหยัดทรัพยากร โดยการใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาน้อย แต่คุ้มค่าและสร้างความน่าสนใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างมาก (สุวรรณ เทพประสิทธิ์, 2555)

เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในยุคสมัยนี้คือเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านวัฒนธรรมและการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ หรือแม้แต่ด้านสังคมเองก็ตามล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องสำหรับการดำเนินชีวิตประจำวัน ดังนั้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงได้มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการศึกษา เพื่อให้การศึกษาได้นำไปพัฒนาสังคมให้มีความก้าวหน้าในลำดับต่อไป ซึ่งรัฐบาลให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับระบบและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคมยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับของโครงสร้างการปฏิรูปสังคมไทยให้เท่าเทียมกับประเทศที่กำลังพัฒนาในอาเซียน และเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น (Rohidsathan, 2016 อ้างอิงจากนิกร จันภิลม และศตพล กัลยา, 2562) ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงานที่จำเป็นจะต้องรู้จักทักษะดิจิทัล ถือเป็นเครื่องมือและวิธีการสำคัญในการทำงานในยุคดิจิทัล โดยนัยหนึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับครูผู้สอนและผู้เรียนในยุคดิจิทัล กระตุ้นความต้องการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ตลอดจนเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล สื่อใหม่ในรูปแบบสามมิติ แอนิเมชัน ปัญญาประดิษฐ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการ การจัดการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ที่ไม่เคยมี

มาก่อนบนพื้นฐานของการหลวมรวมเทคโนโลยี ทั้งนี้ นวัตกรรมดิจิทัลเป็นเพียงเครื่องมือ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการนำเอามาใช้งานจึงควรเริ่มจากการตั้งเป้าหมายสำหรับการจัดการศึกษาในอนาคตให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และนำเอาเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ (ทินกร บัวชู, 2562)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หน่วยงานทางราชการหลายแห่งให้ความสนใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งหน่วยงานรัฐมีนโยบายมุ่งเน้นให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล หรือการเป็นภาคราชการที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ รัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยงกัน รัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และรัฐบาลที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาหลายแห่งก็ได้ให้ความสนใจเช่นกัน และมีนโยบายในการสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 35 โรงเรียน ก็ได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยเช่นกัน ซึ่งได้กำหนดนโยบายพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานเชื่อมโยงและเข้าถึงได้อย่างชัดเจน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ช่วยเหลือในแทบทุกภาระงาน ไม่ว่าจะเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษาเอง หรือจะนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทางด้านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และยังมีการจัดอบรมมอบความรู้ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในสถานศึกษาสำหรับงานต่าง ๆ แต่ก็ยังพบปัญหาอยู่สำหรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพหรือกล่าวง่าย ๆ ว่ายังไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้อย่างเต็มที่จากประโยชน์ของเทคโนโลยี

จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ และต้องการหาแนวทางในการส่งเสริมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อย่างจริงจัง ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลจากภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ความร่วมมือ และการสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมุ่งหวังให้การศึกษามีการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน รวมไปถึงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

## คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา  
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากหน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านแล้วนำมาสังเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล
2. ความรู้ดิจิทัล
3. ความร่วมมือ
4. การสื่อสาร

## 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากร ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 1,703 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน และครู จำนวน 1,606 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน 314 คน ซึ่งได้มาจากการเทียบสัดส่วนประชากรตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ของโรงเรียนประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยการกำหนดสัดส่วนร้อยละ 50 ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 54 คน และครู 260 คน

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู จากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และมีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทางการพัฒนา หมายถึง การจัดให้มีขึ้นหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ หลักการ ที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการกำหนดทิศทางอย่างมีขั้นตอน เป็นระเบียบแบบแผน ในการติดตามดูแล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครูและบุคลากรนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างในการพัฒนา วิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีจุดมุ่งหมายด้วย ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล การสื่อสาร และความร่วมมือ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่แสดงออกถึงการมีทักษะ ในการวางแผนอนาคตในด้านดิจิทัล มีการรวบรวมข้อมูลทรัพยากรเพื่อใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านดิจิทัล และนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่ การปฏิบัติ

2.2 ความรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่แสดงออกถึง การมีความรู้ ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการ ตัดสินในเรื่องการทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย มารยาทและการใช้ดิจิทัล

2.3 ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึง การร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างเปิดเผย รวมไปถึงการเผยแพร่ ข่าวสารในแบบดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้ เป็นแนวทางด้านกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4 การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารในรูปแบบวัจนภาษา และอวัจนภาษา มีความสามารถในการใช้ทักษะการ ฟัง พูด อ่านเขียน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจผู้อื่นให้ทำงาน

ด้วยทักษะการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย มีทัศนคติและบรรยากาศการสื่อสารที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง สภาวะหรือสถานการณ์ในปัจจุบันที่เป็นอยู่หรือกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจเป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ทั้ง 4 องค์ประกอบ

4. สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง ความต้องการ ความประสงค์ คาดการณ์หรือหวังผลว่าควรจะมี ควรจะเป็น หรือควรเกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 4 องค์ประกอบ

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ในที่นี้หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

7. ครู หมายถึง ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

8. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ขนาดของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 1-499 สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500-999 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,000-1,499 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ วิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
  - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.5 ภาวะผู้นำของครู
2. ภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.3 องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำดิจิทัล
3. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
  - 3.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา
  - 3.2 ความสำคัญของการพัฒนา
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
  - 4.1 สภาพทั่วไป
  - 4.2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่ จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อกิจการงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ชนิตา เรืองทวีป (2552) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลตามตำแหน่งเพื่อกระตุ้น ชี้นำและผลักดันบุคคลอื่นให้มีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

ราณี อีสัยกุล (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่



องค์กรวางเอาไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) การสื่อความหมาย 4) สถานการณ์

สัมมนา ธรณีย์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวกระตุ้นหรือใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานมาประสานกัน เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ร่วมงาน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผนควบคุม ดูแล ชี้้นำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้สรุปว่า กระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากจะต้องมีสัมพันธภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หลายระดับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ซึ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดอำนาจหน้าที่การบริหารและจัดการศึกษาของรัฐและในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้มากขึ้น และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จผลมาสู่โรงเรียนนั้น ๆ ดังนั้น กระบวนทัศน์ใหม่ภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Paradigm) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงาน จะต้องใช้ทักษะแบบใหม่ในการบริหารงานและทุ่มเทเวลาในการบริหารงาน หมายถึง การปฏิรูปตนเองให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะมีลักษณะเด่นที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์การเป็นผู้นำที่ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่พยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า สร้างความเข้าใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตาม ผู้นำจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน

### 3. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงไว้มากมาย แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ไม่มีบุคคลใดที่จะมีลักษณะของผู้นำที่ดีไปทั้งหมด และผู้นำแต่ละคนก็ไม่จำเป็นว่าจะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเหมือนกัน เพราะสถานการณ์ เวลา สถานที่ และลักษณะขององค์การของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป และยังขึ้นอยู่กับลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการของแต่ละคนอีกด้วย

Bass (1985 ; อ้างอิงมาจาก สัมมนา รธนิตย, 2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมีบารมี (Charismatic)
2. การดลใจ (Inspiration)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

Susan (2005 ; อ้างอิงมาจาก สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำควรมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง
2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่า องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญจึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. เป็นผู้ที่มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผลคำนึงถึง ข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่ง ความสำเร็จ

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงการบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัด จนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางาน ในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำยุคใหม่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ จากการบริหารสู่ ภาวะผู้นำโดยใช้หลักการ 7 ประการของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

หลักการที่ 1 : หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification)

หลักการที่ 2 : หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation)

หลักการที่ 3 : หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation)

หลักการที่ 4 : หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation)

หลักการที่ 5 : หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization)

หลักการที่ 6 : หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation)

หลักการที่ 7 : หลักการแห่ง “การสิ้นสุด” (Principle of Determination)

Fullan (2006 ; อ้างอิงมาจาก สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้กล่าวถึงความเป็น ภาวะผู้นำควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจชี้แนะและทำให้ ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือมีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน

2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้มีอิทธิพลและเป็นคนที่ดึงดูดใจผู้ตาม ให้เข้าร่วมกลุ่มในการทำงานและสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนมีความสามารถในการ สื่อสาร โดยการใช้คำพูดหวานลุ่มซึ้งและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนา ความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ ในเชิงสร้างสรรค์

4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้ที่สามารถจัดการกับ ปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล่าวเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งและมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกัน เมื่อเกิดความขัดแย้ง

6. สร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จัก สร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความ เชื่อใจให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างสามัคคีในองค์กร

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันมีการสร้างบรรยากาศที่เป็น มิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

อรุณ รักธรรม (2542) ที่ได้อธิบายถึงผู้นำที่ดีว่า ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ คือ จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำ ก็จะมีมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและ แสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและ ในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างจะต้อง “คิดก่อนทำเสมอ”

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือ ความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับ ผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อกับนั้นเกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรมวางตน เป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรม ที่กล่าวถึงนี้ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจกรรมหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด ที่สมเหตุสมผลต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการชมหรือบังคับความโลภ ความหลงและความอยากได้ของตนเอง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำร้ายผู้อื่น
11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดเยื้อ ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไว ปราดเปรียวอยู่เสมอ หรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล
12. ดุลพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้
13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความจุงใจในสิ่งที่ไม่ดีไม่มีเหตุผล
14. ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม
15. ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่และคณะส่วนรวม
16. การสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้ากับสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน
17. การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อไม่ให้แสดงออกถึงกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้
- ประเวศ วะสี (2550) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำอาจมีทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่องและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้เสนอไว้ว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ
1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

2. ลักษณะทางความสามารถ (Skill and Abilities) เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ เป็นต้น

วิจิตร วรุตบงกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2553) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและมุ่งมั่นมีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอุตสาหะวิริยะ ความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

3. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

จากการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้บริหารและผู้นำที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี ด้านจิตใจดี ด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว มีคุณลักษณะด้านวิชาการ มีด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นและความเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น มีความรอบรู้ความสามารถในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มด้วย มีความเสียสละ มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความกล้าในการตัดสินใจ มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีกับผู้ร่วมงานมีดุลยพินิจมั่นคงและรอบคอบ มีความจงรักภักดี

ต่องานและผู้ร่วมงาน มีความเป็นผู้นำ มีบาร์มี การคล้อย กระจุกการใช้ปัญญา การมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักทฤษฎีทั้งหลายพยายามศึกษาว่าผู้นำนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร และเขาได้ตั้งข้อสังเกตไว้และสร้างเป็นทฤษฎีขึ้น แต่ละทฤษฎีจะมีมีโนทัศน์ (Concept) แตกต่างกันไป ซึ่ง เทื่อน ทองแก้ว (2542) ได้จำแนกทฤษฎีของผู้นำไว้ดังนี้

Hodg และ Johnson (2001 ; อ้างอิงมาจาก ชัยวัฒน์ ใจจิตร, 2546) มีทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traits Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูง
2. ทฤษฎีสถานการณ์ (The Situations Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ
3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Fellowship Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษากการเป็นผู้นำ โดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม
4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา

Stogdill (2001 ; อ้างอิงมาจาก ดิน ปรัชญพทธี, 2543) ได้สรุปทฤษฎีของการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-Man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มีหรือถ้าผู้นำและผู้ตามต่างก็มีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจจะรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม
2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำอยู่กับสภาวะแวดล้อมตามกาลและเทศะ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็น

ผู้สามารถแก้ไขปัญหาได้ปัญหาหนึ่งได้ยามวิกฤต เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง สภาพแวดล้อมก่อให้เกิดภาวะผู้นำในยุคและสมัยหนึ่ง

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situational Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มาผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะการของผู้นำเอง ลักษณะของกลุ่มผู้ตาม และลักษณะของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบ-ความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่จะมาผู้นำในกลุ่มจะต้องสามารถริเริ่ม และดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม และจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มได้

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นปึกแผ่นโดยธรรมชาตินั้นองค์กรมักจะคอยควบคุมสมาชิกให้มีพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเป็นปึกแผ่น ฉะนั้นหน้าที่ของผู้นำก็คือจะต้องพยายามทำให้บุคคลในองค์กรมีความเป็นอิสระเสรี เพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและความต้องการขององค์กร ผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความคาดหวัง ค่านิยมและทักษะในการติดต่อกับผู้ที่ตนเข้าไปมีปฏิกริยาโต้ตอบด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป้าหมายของภาวะผู้นำก็คือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ตามในเวลาเดียวกัน

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามนิยมหรือคล้อยตามผู้นำก็เพราะว่าทั้งสองฝ่าย “สัญญา” ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ กล่าวคือการทำที่สมาชิกคนหนึ่งคนใดในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้หน้านั้น นอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพึงพอใจและยอมรับผู้นำคนนั้น อย่างไรก็ตามหากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียประโยชน์หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จนทั้งสองฝ่ายไม่สามารถจะอดทนต่อไปได้อีกแล้ว ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง ทฤษฎีผู้นำที่นำเสนอนี้ล้วนมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีจุดเด่นและวิธีการเฉพาะตัว ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการใช้ภาวะผู้นำในหลายรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-man Theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อเป็นการเป็นผู้นำโดยเฉพาะ ในขณะที่คนบางคนก็เกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้ตามได้เช่นกัน คนที่มีความเชื่อเช่นนั้น หมายความว่า บุคคลดังกล่าวเขามีพรสวรรค์การเป็นผู้นำมาแต่กำเนิด โดยที่ไม่ต้องได้รับการอบรมหรือศึกษาเล่าเรียนในเรื่องการเป็นผู้นำมาก่อนก็สามารถเป็นผู้นำได้ดี สามารถทำให้ผู้อื่น



เลื่อมใสศรัทธาได้จากบุคลิกภาพของตนเอง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ฮิตเลอร์ ผู้นำประเทศเยอรมันในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 เขาสามารถกำหนดชะตาชีวิตของสังคมไปในทางหนึ่งทางใดที่ตนปรารถนาได้ หรือพระเจ้าโนบเลียน โบนัสปาร์ตก็เช่นเดียวกัน บุคคลดังกล่าวมีลักษณะของความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ในตนเอง จึงทำให้เขามีพลังอำนาจที่จะนำตนไปสู่ความเป็นผู้นำประเทศได้

ทฤษฎีที่กล่าวถึงลักษณะของบุคคล (Traits Theory) ทฤษฎีนี้มีความเห็นว่าการปัจจัยสำคัญที่ผู้นำประสบความสำเร็จนั้นคือ ลักษณะบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น บุคลิกภาพของการเป็นผู้นำไม่ได้มีอยู่ในคนทุกคน แต่จะอยู่เฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำเท่านั้น ทฤษฎีนี้เป็นที่นิยมแพร่หลายในสมัยก่อน โดยเฉพาะหมอดูมักจะนำมาทายบุคลิกลักษณะของคน แต่อย่างไรก็ตาม เราก็ไม่สามารถกำหนดลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำลงไปได้ชัดเจนว่าเป็นอย่างไร จากการศึกษาและสังเกตผู้นำทั้งหลาย มักพบว่า ผู้นำมีลักษณะที่ผู้นำควรมี ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พึ่งตนเองได้ มีเหตุผล มีใจกว้าง มีความสุขุมรอบคอบ สามารถมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้กว้างไกลหลายแง่มุม และมีมนุษยธรรม เป็นต้น

ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องสภาพแวดล้อมและแรงผลักดันภายนอกเป็นตัวกำหนดผู้นำ ฉะนั้นการเป็นผู้นำในทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสังคมในขณะนั้นว่าเขาต้องการเป็นผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะอย่างไร เช่น ต้องการผู้นำที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาดเข้ามาควบคุมเหตุการณ์ของกลุ่มคนที่มีการต่อต้านหรือไม่อยู่ในความสงบ สับสนวุ่นวายเข้ามาควบคุมให้กลุ่มคนสงบเรียบร้อย หรืออาจจะต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงเพื่อเรียกร้องให้ประชาชนมาร่วมพลังในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเลือกผู้นำดังกล่าวสังคมเป็นผู้พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและลักษณะของบุคลิกภาพเป็นสำคัญ ดังนั้นสถานการณ์ต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดความเป็นผู้นำของบุคคล

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interactional Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคลิกภาพของผู้นำ หมายความว่า การเป็นผู้นำนั้นไม่ได้ถูกกำหนดมาด้วยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น หากแต่ถูกกำหนดด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลาย ๆ ปัจจัยมารวมกัน ได้แก่ ลักษณะของบุคคล สถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม ทักษะคติ ค่านิยม การรับรู้ เป้าหมาย รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้เน้นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อกลุ่มว่า ผู้นำสามารถนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จหรือไม่ ถ้าสามารถนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จสมาชิกจะยอมรับและศรัทธา แต่ถ้าไม่สำเร็จสมาชิกก็ไม่ยอมรับ หมายความว่า ผู้นำในลักษณะนี้ต้องพยายามทำตนให้สมาชิกพอใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ตอบแทนที่สมาชิกควรจะได้ ดังนั้น หน้าที่ของผู้นำ คือ การให้คำแนะนำ การสอน การให้สิ่งจูงใจในการทำงาน การช่วยแก้ไข

ปัญหาหรืออุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของสมาชิก และพฤติกรรมของผู้ที่นำไปสู่การยอมรับของสมาชิก อาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะพฤติกรรม คือ

1. การให้การสนับสนุน ได้แก่ กลุ่มของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก เช่น การพูดคุยกันอย่างฉันทมิตร มีบรรยากาศที่อบอุ่น ให้ความสนใจในทุกข์สุขของสมาชิก มีท่าทีเป็นกันเอง เป็นต้น
2. พฤติกรรมแบบชี้แนะ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงาน หรือข้อสงสัยต่าง ๆ ที่สมาชิกไม่เข้าใจ พฤติกรรมลักษณะนี้ใช้มากในสถานการณ์ของการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ
3. การเข้าไปมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ลงไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งมีบทบาททั้งผู้นำและสมาชิกคนหนึ่ง ตลอดจนการร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ กับสมาชิกร่วมกัน ออกความคิดเห็น และนำข้อคิดเห็นของกลุ่มมาพิจารณาในการตัดสินใจ
4. พฤติกรรมมุ่งหมายความสำเร็จ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำตั้งเป้าหมายการทำงานของสมาชิกไว้สูง ที่ท้าทายความสามารถของสมาชิก เห็นความเป็นเลิศของงาน และให้ความมั่นใจแก่สมาชิกว่า เขาสามารถทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้

ผู้นำจะใช้พฤติกรรมแบบไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ และลักษณะของสมาชิก ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะนำมาใช้ ถ้าสมาชิกมีความสามารถสูง มีความรับผิดชอบดี พฤติกรรมที่ควรนำมาใช้ในสมาชิกกลุ่มนี้อาจจะเป็นพฤติกรรมแบบสนับสนุน หรือแบบมุ่งหมายผลสำเร็จหรือสถานการณ์นั้นเป็นสถานการณ์ที่คลุมเครือยากแก่การเข้าใจพฤติกรรม ผู้นำก็ควรใช้พฤติกรรมแบบชี้แนะให้สมาชิกเข้าใจ เป็นต้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมิน เพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสนาหา ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมถึงภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำและผู้ตามรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาค ระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดทั้งระบบ วัฒนธรรม แม้ว่า โดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้น

ในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหารดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม และรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าบุคคลทั่วไป และเข้ากับสังคมได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับนับถือให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและมีความยุติธรรม จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้

#### 5. ภาวะผู้นำของครู

ความคาดหวังต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน ทำให้ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) เป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำของครูเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ดังนั้น ภาวะผู้นำของครูจึงต้องมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

##### 1. ความหมายภาวะผู้นำของครู

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูที่สอดคล้องกันดังนี้

Wesley (1991 ; อ้างอิงมาจาก กิตติพัฒน์ คำแพง, 2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยให้กล้าทำในสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงในเวลาปกติ ทั้งนี้ปราศจากอิทธิพลของผู้นำ

Katzenmeyer และ Moller (2001 ; อ้างอิงมาจาก สุรวิรัตน์ พัฒนเชียร, 2552) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของครูว่า เป็นครูที่เป็นผู้นำโดยนัยทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน โดยเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์กับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน และผู้นำ อันทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานทางการศึกษา

Harris และ Lambert (2003 ; อ้างอิงมาจาก เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู คือ ลักษณะในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือซึ่งครูพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน

Teacher Leadership Exploratory Consortium หรือสมาคมการสำรวจภาวะผู้นำของครูแห่งสหรัฐอเมริกา (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2010 ; อ้างอิงมาจาก กิตติพัฒน์ คำแพง, 2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง กระบวนการ

ที่ครูมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ชุมชน เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครู พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน โดยการเสวนา ความร่วมมือรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนานวัตกรรม ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันและร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้ และร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำของครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นแบบอย่างทางการสอน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนิษฐา ชัยประโคน (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อเสริมสร้างวินัยเชิงบวกของนักเรียน พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำครูว่าเป็นความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของครูแก่นักเรียน โดยวิธีจูงใจให้นักเรียนต้องการที่จะปฏิบัติตาม และเป็นความสามารถในการสอนนักเรียนให้เติบโตด้านสติปัญญาและสังคม

เทพรังสรรค์ จันทรงษ์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า เป็นคุณลักษณะความสามารถและพฤติกรรมแสดงออกของครูที่แสดงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งจากภายในและภายนอกห้องเรียน มีความเป็นอิสระ ปราศจากอิทธิพลหรือการชี้นำ และยังคงแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ ก่อให้เกิดพลังการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

นภาพร พันธุ์ชัย (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำครู

ว่า เป็นพฤติกรรมของครูที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายนอกและภายใน ห้องเรียน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยปราศจากผู้ชี้แนะ

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า เป็นการแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานและการเป็นแบบอย่างด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และเพิ่มคุณภาพของนักเรียน ตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ชี้แนะแนวทาง

กิตติพัฒน์ คำแพง (2557) ได้ศึกษาศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของครูกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำ ของครูว่า เป็นการแสดงออกของครูในสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อนักเรียน เพื่อนร่วมงาน ชุมชน ในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการร่วมกัน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

นันทรัตน์ ฤทธิบุรุษ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำครูด้านการเป็นแบบอย่างทางการสอน พร้อมทั้งสังเคราะห์ความหมายภาวะผู้นำของครูว่า เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ในการตัดสินใจเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีความสามารถในการนำทั้งในและ นอกห้องเรียน โดยไม่ใช้อิทธิพลในการชักจูงเพื่อนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำของครูได้แก่ มีความ เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นที่ ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน จากความหมายของภาวะผู้นำของครูข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงออกมาแล้วจูงใจหรือกระตุ้น เพื่อนครูและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมมือการปฏิบัติงาน ทำให้มี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้ของผู้เรียน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำของครู

ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการจัดการเรียนการสอนทั้งภายใน ห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน รวมทั้งมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนซึ่งจาก รายงานของ Teacher Leadership Exploratory Consortium (2010 ; อ้างอิงมาจาก กิตติพัฒน์ คำแพง, 2557) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของครูว่า ช่วยส่งเสริมความร่วมมือเพื่อพัฒนาการ เรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้ระบบประเมินผลและ

ระบบฐานข้อมูล ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ขยายความร่วมมือกับครอบครัวและชุมชนและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ

สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูช่วยในการแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือ รวมพลัง นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และช่วยให้คณะครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูจะช่วยให้ครูมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู เพื่อเป็นแบบอย่างทางการสอน ทำให้เกิดการทํางานแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาองค์กร และส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา (2550 ; อ้างอิงมาจาก เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของครูสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เพราะครูได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ ภายในห้องเรียนครูเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหาร เพราะครูต้องการบริหารจัดการห้องเรียนของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองสอนหรือรับผิดชอบอยู่

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของครูเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leaders) ที่ชัดเจนขึ้น โดยการเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ เป็นผู้นำทีมงาน (Team Leaders) เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff Development Providers) เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้ครูมีภาวะผู้นำสูงเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ

Hopkins และคณะ (1997 ; อ้างอิงมาจาก เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556) ให้ข้อสังเกตว่าสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับครู โดยสร้างบรรยากาศของการร่วมมือรวมพลังของบุคลากรในองค์กร โดยกระตุ้นการพัฒนาวิชาชีพด้วยการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา เพราะภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration Learning) ซึ่งเป็นวิธีการที่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือรวมพลังในการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

York-Barr และ Duke (2004 ; อ้างอิงมาจาก อุษาวดี จันทรสติ, 2556) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำครูในแง่ก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ครูผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา 2) ช่วยเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

3) เป็นการประกาศเกียรติคุณและการสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ4) เป็นตัวแบบของครูผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูนั้นมีความสำคัญหลายประการทั้งตนเอง เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยเพิ่มศักยภาพของตนเองและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับกระบวนการปรับเปลี่ยนจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ โดยใช้ความร่วมมือรวมพลังของครูทุกคนภายในสถานศึกษา พร้อมทั้งผู้ปกครองและชุมชนที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู

ในปัจจุบันภาวะผู้นำของครูได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ควบคู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารนั้นไม่ควรที่จะพัฒนาสถานศึกษาเพียงลำพัง จะต้องอาศัยการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างมีทักษะ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการพัฒนานักเรียน ครู และสถานศึกษา (Harris and Lambert, 2003 ; อ้างอิงมาจาก สุรรัตน์ พัฒนเชียร, 2552) ซึ่งควรใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งเป็นการกระจายภาวะผู้นำไปสู่ครูเพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา และผู้เรียนซึ่งสอดคล้องกับ Goleman (2002 ; อ้างอิงมาจาก สุรรัตน์ พัฒนเชียร, 2552) ที่กล่าวว่า ผู้นำมิได้หลายคน มิได้มีเพียงคนเดียว ภาวะผู้นำต้องถูกกระจายออกไป ไม่ควรอยู่เฉพาะในตัวบุคคลที่อยู่ตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนในทุกระดับต้องได้รับโอกาสแสดงการเป็นผู้นำได้ สอดคล้องกับ สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552) ด้วยเหตุนี้ เมื่อครูมีบทบาทแสดงภาวะผู้นำก็จะทำให้เกิดอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงห้องเรียนและมีผลกระทบทางบวกต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

แนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) ถือเป็นแนวคิดที่สำคัญและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครูในบริบทของสถานศึกษา ที่เปลี่ยนจากการใช้อำนาจจากผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวมาเป็นการใช้อำนาจร่วมกัน โดยกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กร มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทำงานเป็นทีม โดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายการทำงานเหมือนกัน (ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์, 2555) ทั้งนี้ Spillane (2006 ; อ้างอิงมาจาก ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์, 2555) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) มีความหมายกว้างกว่าคำว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Shared Leadership) เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญต่อผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวไปสู่ภาวะผู้นำที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบโครงข่ายใยแมงมุมของภาวะผู้นำ (Web of Leadership)

ส่วน Raelin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบกระจาย เป็นสถานการณ์หรือบริบทขององค์กรที่มีผู้นำหลายคน (Multiple Leaders) ที่ต่างหมุนเวียนเข้ามารับผิดชอบต่อความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ Evers และ Lakomski (2002) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีทั้งการกระจายภาวะผู้นำและความรู้ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องควบคู่ไปกับการกระจายภาวะผู้นำเสมอ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจเป็นแนวคิดสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำของครู ซึ่งจำเป็นต้องเป็นต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดขึ้นกับครู เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาและผู้เรียน ทั้งนี้ การกระจายภาวะผู้นำไปสู่ครูต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยส่งผ่านภาวะผู้นำจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และปฏิบัติภาระหน้าที่ตามความเหมาะสมและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน

### ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

ยุคดิจิทัล (Digital Era) เป็นยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา (เอกชัย สุขพันธ์, 2559) ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการนำกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของบุคคลมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มีนักวิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Couros (2013) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่า หมายถึง การใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง (การใช้โซเชียลมีเดีย) เพื่อปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และสถานการณ์ต่าง ๆ

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในปัจจุบันมีผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจของทุกประเทศ จำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ พัฒนา และเพื่อปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผลมาจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวและปรับทิศทางในการพัฒนาประเทศ และเตรียมกำลังคนให้มีสมรรถนะ เพื่อสร้างผลิตภาพที่สูงขึ้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีวิทยาการก้าวหน้าประเทศไทยมียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งการจัดการศึกษาเป็นการเรียนรู้เพื่อการมีชีวิตจริงในการเป็นพลเมืองของโลก การมีอาชีพพึ่งตนเองได้ เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างปัญญาความรู้ใหม่และพัฒนาให้ดีกว่าเดิม ให้รู้เท่าทัน



ความเปลี่ยนแปลง สามารถพึ่งตนเองได้ทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม อยู่รวมกันอย่างมีดุลยภาพ เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีความสุข สนุกสนาน และให้เกิดฉันทะในการเรียนรู้ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดยุทธศาสตร์ชาติการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มุ่งพัฒนาปรับเปลี่ยนให้คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม คนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579)

Hughes (2017) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่า หมายถึง การฝังความคิดแบบดิจิทัลและวิธีการทำงานทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การมุ่งเน้นอย่างไม่ลดละในการทำสิ่งทำขึ้นสำหรับผู้ใช้ทุกระดับในองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างการทำงานร่วมกันและตอบสนอง เฉลิมฉลอง การเปลี่ยนแปลงและความล้มเหลว รวมทั้งการแสดงความกล้าหาญ ความเห็นอกเห็นใจ และความอ่อนน้อมถ่อมตนในขณะที่ทำงานด้วยความเร็ว ที่เร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ อย่างเช่น องค์กรแบบราชการหรือที่เคยเป็น

Rotzinger (2017) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลว่าเป็นการเปลี่ยน ความเข้าใจในการเป็นผู้นำในลักษณะพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการสร้างสรรค์ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องง่ายที่ให้คนเดียวลงมือทำ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารสามารถจัดการในองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขาได้หรือไม่ ในระบบการทำงาน เราต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร อย่างไรก็ตามระบบการทำงานได้เลือกวิธีที่แตกต่างกันจาก นวัตกรรมเครือข่ายส่วนใหญ่ผู้บริหารจัดการทำงาน โดยไม่ต้องแบ่งลำดับชั้นในการเป็นผู้นำด้านบน ลงมาด้านล่าง ทุกๆ คนเป็นตัวแทนขึ้นอยู่กับความต้องการและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนั้น โครงสร้างเหล่านี้จะสะท้อนถึงความหลากหลายของความต้องการของตลาด

McLeod (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ไว้ว่า โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จมากที่สุด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยนการเรียนรู้และ ให้อำนาจแก่นักเรียนอย่างไร โรงเรียนเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งนักเรียน เครื่องมือดิจิทัลจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำอะไรได้แตกต่างไปจากการปฏิบัติ แบบเดิมก่อนหน้านี้ วิสัยทัศน์ของพวกเขาส่งเสริมศักยภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในองค์ประกอบทั้งหมดที่เราคิดว่าเป็นความสามารถที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ความกระตือรือร้น ความหลงใหล การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการกำกับตนเอง เทคโนโลยี ไม่เพียงสนับสนุนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ยังช่วยเปลี่ยนความคิดและช่วยให้นักเรียน สามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น

Baculard (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เนื่องจากปัจจุบันนวัตกรรมดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากมายในระบบอุตสาหกรรมทั่วโลก ผู้บริหารจึงต้องค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยเร็วที่สุด ตามงบประมาณที่อนุมัติ อย่างไรก็ตาม มีหลายคนที่ค้นพบว่าการเป็นผู้นำทางดิจิทัลไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีมันเกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การที่คล่องตัวที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นและตอบสนองอย่างรวดเร็วด้วยวิธีแก้ปัญหาการแข่งขันที่มากที่สุด

Petry (2016) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลว่า เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยสภาพแวดล้อมในยุคที่ซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ นำไปสู่ความท้าทายด้านภาวะผู้นำใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารต้องมีตัวเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้คล่องตัว ภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่า พัฒนาจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัล ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่า เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และอินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์ และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ โดยไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

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

คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลข้างต้นนี้จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะติดต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหาร

อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT (Information and Communication Technology) มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ ในงานด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการ ได้แก่

#### 1. Cloud Computing เป็นเสมือนมีบริการ Server บน Internet

ซึ่งสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องวางระบบ Server ของตนเองในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณของสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล (Storage) การใช้ Software และการลงทุนด้าน Hardware รวมทั้งการลงทุนด้านบุคลากรผู้ดูแลระบบเนื่องจากผู้ให้บริการ Cloud จะเป็นผู้รับผิดชอบเอง เอกชนที่ให้บริการ Cloud เช่น Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, IBM/Soft Layer and Google Compute Engine ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ Cloud ขึ้นกับ Applications หรือ Software ที่จะใช้ขนาดความจุที่ต้องการในการเก็บข้อมูล (Storage) และการเชื่อมต่อ (Connectivity)

#### 2. Mobility Devices ได้แก่ อุปกรณ์พกพาที่สามารถใช้งานได้ทุกสถานที่

ทั้งหลาย โทรศัพท์มือถือ Smart Phones หรือ Tablet PC และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อื่น ๆ มีความสามารถเข้าถึงอย่างอิสระ เพื่อการใช้งานแบบเคลื่อนที่ได้ เพราะอุปกรณ์เหล่านี้มี Applications ที่ช่วยให้ผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นครู อาจารย์ บุคลากรสถานศึกษา หรือแม้แต่นักเรียนก็สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

#### 3. Social Network ในยุคที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม

และความเชื่อ ของคนในสังคมเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็น LINE Facebook Twitter We Chat หรือ Instagram ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถที่จะเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์เหล่านั้นอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงานการบริหารของสถานศึกษา เช่น ใช้กลุ่ม LINE เพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงเฉพาะกลุ่มในการสื่อสารข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ แต่ไม่ควรใช้ในการสั่งงานหรือการบริหารที่เป็นทางการ เป็นต้น ปัจจุบันนี้สื่อสังคมออนไลน์สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานหรือทำลายบรรยากาศ การบริหารงานของสถานศึกษาได้เช่นกัน

#### 4. Internet of Things (IoT) ปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ภายในปี ค.ศ. 2020

มีการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันจะทำการเชื่อมต่อผ่าน Internet เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น อุปกรณ์ข้าวของเครื่องใช้สำนักงาน ในบ้าน Smart Phone Tablet PC หรือแม้กระทั่งนาฬิกาของใช้ส่วนบุคคล IoT นี้จะสามารถนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน การจัด

โครงสร้างและระบบการบริหารให้เป็น Smart Office ได้ หรือแม้แต่การนำแนวคิด Work at Home มาใช้ในอนาคต

5. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน, Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์
6. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง หากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมี “ช้าเกินไป” การเติบโตจะหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาว ผู้นำจะ “ชนะครั้งเดียว” ไม่พอ Steven Jobs เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ผลักดันบริษัทแอปเปิลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี
7. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียงสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง พูจีฟิล์มที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกไลน์ สินค้าใหม่ โดยใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ โดยเฉพาะในด้านเคมี และนาโนเทคโนโลยีจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ เครื่องสำอางบำรุงผิวและลบริ้วรอย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ผู้นำต้องตัดสินใจ ที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที
8. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย (Disruptive Technology) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนา สินค้าหรือบริการใหม่ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิม เป็นต้น
9. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื้อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มีและเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิด มีอิสระในการตัดสินใจ สร้างผลงานเต็มที่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลองนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้คือการมีส่วนร่วม เรียกว่า กรอบ การทำงานแบบ L-C-T ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 Influence + Co-Create + Empower ตัวอย่างเช่น บริษัท Honda สนับสนุนการทำงานของพนักงาน โดยการมอบอำนาจ เต็ดขาด (Empowerment) ให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจได้เอง ทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

10. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบ Automation หรือหุ่นยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้น เรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “CoBot” ตามกฎ 3 ข้อของไอแซล อาซิมอฟ (Isaac Asimov) บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ แอนตมิ อาจระทำการอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือนิ่งเฉยปล่อยให้ผู้ที่เป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ เครื่องยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งที่ได้รับจากผู้ที่เป็นมนุษย์ เว้นแต่คำสั่งนั้น ๆ ขัดแย้งกับกฎข้อแรก และ 3) หุ่นยนต์ ปกป้องสถานะความมีตัวตนของตนไว้ トラบเท่าที่ การกระทำนั้นมิได้ขัดแย้งต่อกฎข้อแรกหรือข้อที่สอง ในการนำ “CoBot” มาใช้ หุ่นยนต์ต้องออกแบบให้ปลอดภัย มีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ นำหนักเบา เคลื่อนย้ายและดูแลรักษาได้ง่าย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ “Cobot” ซึ่งรวมถึงการพัฒนา ทักษะของพนักงานให้ใช้หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์ได้เป็นอย่างดี

องค์กรในยุค Digital Economy ต้องมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีการจ้างบุคลากรที่ใช้ความรู้ ความคิด เชิงนวัตกรรม เพื่อการทำงานสำหรับอนาคต ต้องมีผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กร และบุคลากรให้ทำงานได้ดี ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางดิจิทัล ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผสมผสานกับการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรใช้การวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเข้าใจขีดความสามารถของเทคโนโลยี และการนำมาใช้ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และให้ประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายกับลูกค้าที่เลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บวร ปภัสราทร (2561) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบดิจิทัล โดยอ้างถึงวารสารของ Sloan School of Management ที่ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 2018 รายงานการวิจัยที่รวบรวมมาจากธุรกิจ และอุตสาหกรรม 28 สาขา ที่ดำเนินงานอยู่ใน 123 ประเทศ บอกว่าองค์กรที่เป็นดิจิทัลจริงจะมีลักษณะที่เด่นชัดในหลายเรื่อง เรื่องแรกที่ได้เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจลงไปในระดับผู้ทำงาน แทนที่จะกระจุก อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะถ้าองค์กรมีดิจิทัลมากก็ไม่จำเป็นต้องรายงานข้อมูลขึ้นไปตามลำดับชั้น เพื่อไปจบลงที่ การตัดสินใจของผู้บริหาร ดิจิทัลที่เพียงพอทำให้คนทำงานทุกคน มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่เพียงพอสำหรับ การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด เมื่อกระจาย การตัดสินใจลงไปในระดับล่างมากขึ้น จึงส่งเสริมให้มีการทดลองปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพราะรู้ว่าปรับการทำงานไปเป็นแบบใหม่แล้ว จะทราบผลงานดีขึ้น หรือแยกลงได้ในทันที จากการมีดิจิทัล ที่เพียงพอที่จะรายงานผลลัพธ์ได้อย่างทันท่วงที

เกสรา คักดีมณีวงศา (2561) กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role model) ที่พร้อมจะผลักดัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้กับธุรกิจ อีกทั้งควรมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมถึงเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทำงาน สอดประสานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายองค์กรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทบทวนอำนาจ การกำกับดูแล (Organization Governance) รวมทั้งแต่งตั้งผู้นำด้านการปฏิรูปองค์กร (Chief Transformation Officer) เพื่อให้องค์กรตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถ หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถในการนำกระบวนการทางดิจิทัลมาใช้ที่เหมาะสม นำทางพฤติกรรมของบุคคลมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของคุณ พร้อมจะผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนการจัดการศึกษาและการทำงานภายในโรงเรียน ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบท อันจะส่งผลให้การดำเนิน บรรลุเป้าประสงค์

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล

สภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของโลกดิจิทัล โดยเฉพาะในส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงขาดความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงนี้ และไม่ได้จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมแก่ผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนขาดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัลจะต้องสามารถอำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริม และเข้าร่วมการแข่งขันขั้นสูง ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคมโลก ที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นได้ พัฒนาการและความสำคัญนี้ตามที่คณะของนักทฤษฎีและนักวิชาการ ดังนี้

Wilson III (2013 ; อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ได้ให้ทัศนะว่า ปัจจุบันเป็นสังคมโลกใหม่ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การให้ผู้บริหารยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อน และท้าทาย หลากหลาย เหตุผล ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตามทัศนะของ

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (Digital era leadership) หากพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ (Function) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นสังคมความรู้ใหม่ (New knowledge society) จะต้องประกอบด้วย

1. ทักษะการสร้างความตระหนัก (Awareness building) ถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ต่อการช่วยให้บรรลุความสำเร็จ
2. ทักษะการระดมทรัพยากร (Resource mobilizing skills) เพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) อย่างหลากหลาย
3. ทักษะเชิงปฏิบัติการ (Operational skills) มีกิจกรรมการบริหารการจัดการและการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
4. ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (structural leadership) การปฏิวัติสารสนเทศไม่เป็นเพียงแค่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) แต่ยังเป็น การเคลื่อนตัวไปสู่รูปแบบใหม่ของการกระจายสังคมดิจิทัลด้วย ทำให้ต้องมีทักษะภาวะผู้นำเชิงโครงสร้างด้วย

Gardner (2006 ; อ้างอิงมาจาก สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาใหม่ยุคดิจิทัล ก็คือการจัดการศึกษาในปัจจุบันไม่ได้ผลจริง ๆ และเงื่อนไขในโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่การศึกษาในระบบที่ใช้อยู่ยังคงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกในอดีตมากกว่าการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกอนาคตที่เป็นไปได้ ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องคิดได้อย่างสร้างสรรค์และอย่างอิสระ สามารถประยุกต์กลยุทธ์ของการเรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ และการที่จะยืนหยัดอยู่ในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุข ทั้งในการดำเนินชีวิต และหน้าที่การทำงานจะต้องมีการปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้นำหรือผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ และความจำเป็นในศตวรรษนี้ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Disciplined mind) การสังเคราะห์ (Synthesizing mind) การสร้างสรรค์ (Creative mind) ความเคารพ (Respectful mind) และจริยธรรม (Ethical mind)

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในโลกโลกาภิวัตน์ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร และสิ่งที่ต้องการของสังคมในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้น และเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงที่ตัวเราเองก่อน และจะต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงตาม เพื่อจะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายของยุคดิจิทัลที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่หลากหลาย

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ และเป็นที่ต้องการของสังคมในยุคปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้น และเอื้ออำนวย

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนและการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น และผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการที่ตอบสนองและแนวทางให้องค์การประสบความสำเร็จ พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

จากการเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน สิ่งสำคัญก็คือ ผู้นำจะต้องมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และมีคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล จากหลักคิด ทักษะของนักวิชาการดังนี้

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)

Zhu (2016) ผู้นำทางความคิดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอีคอมเมิร์ซและการค้าระหว่างประเทศ ได้เขียนบทความหัวข้อองค์ประกอบสำคัญในภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำคือ การมองการณ์ไกลเพื่อดูความต้องการในอนาคตขององค์กร ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นในการย้ายองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่จะทำเช่นนั้นได้ เนื่องจากเป็นการดีที่สุดสำหรับองค์กร วันนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. ความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ซึ่งมักได้รับแรงบันดาลใจจากความอยากรู้อยากเห็นให้ค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ความเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์หลีกเลี่ยงขั้นตอนและลำดับขั้นที่ไม่จำเป็น
3. การเอาใจใส่ ฟังดูทำทนายและสรุปในเชิงบวกในแง่ที่ว่าบุคคลหรือกลุ่มผู้นำเข้าใจองค์กรในระดับใด รู้ว่าทีมงานของตนมีจุดแข็งจุดอ่อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการมองเห็นและปฏิบัติต่อผู้คนได้อย่างดี หลายคนไม่รู้การทำงานและอาศัยอยู่ใน



กล่องของตัวเองและมักจะมองไม่เห็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคน การเป็นเช่นนี้จะทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพของการทำงานทั้งหมด ในขอบเขตที่กว้างขึ้นผู้นำระดับโลกในปัจจุบันต้องเข้าใจวัฒนธรรมหลายมุมมองหลายๆ แง่มุมการย้าย ความเป็นผู้นำจากความไม่แยแสไปสู่การเห็นอกเห็นใจต่อการเอาใจใส่

4. การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันมีความจำเป็น ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ อยากทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสำเร็จร่วมกัน มีผลตอบแทนมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำคือ การทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำเพราะต้องการทำ ผู้นำสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและทีมงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร ในขณะที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกในชุมชน แต่ละคนมีการสนับสนุนแหล่งข้อมูลและแนวทางในการประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำคือความสามารถ ในการจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือเพื่อที่จะสร้างชุมชนเพื่อรับมือกับ ความท้าทาย

5. พื้นความรู้ความสามารถ พื้นความรู้ความสามารถเท่านั้นที่สามารถเหนือกว่า ความเป็นผู้นำจากดีไปหายิ่งใหญ่ หน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจพื้นความรู้ความสามารถ เกี่ยวข้องกับความถูกต้องของการตัดสินใจ พื้นความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ประกอบด้วย การมีประสบการณ์ และยังทราบว่าจะเมื่อใดจะละทิ้งประสบการณ์นั้น เมื่อคุณมาถึงความรู้ใหม่ ๆ พรหมแดนใหม่เพื่อความรู้ที่มีอยู่ พื้นความรู้ความสามารถ เงินชดของการเรียนรู้ การยกเลิกการเรียนรู้ และการเรียนรู้บวกกับความคิดที่เปิดกว้าง

Tran (2017) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ไว้ว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ที่สำคัญ คือ

1. ความรู้ทางดิจิทัล ผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้ทางดิจิทัลการรู้ดิจิทัลเป็น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อค้นหาประเมินสร้างและสื่อสาร ข้อมูล โดยต้องใช้ทั้งความรู้ ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค ดังนั้นความรู้ทางดิจิทัลจึงครอบคลุม มากกว่าความรู้ด้านเทคนิค ผู้นำดิจิทัล ต้องมีสิ่งที่เรียกว่า “ดีเอ็นเอดิจิทัล” ซึ่งไม่ได้แปลว่าพวกเขา จะต้องเป็นเจ้าของดิจิทัล แต่พวกเขาจำเป็นต้องเข้าใจและซาบซึ้งในบทบาทของเทคโนโลยี บทบาท ในชีวิตประจำวันและอาชีพของเขา การทำงานร่วมกัน เป็นทีม นวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้

2. มีวิสัยทัศน์ หนึ่งในสิ่งที่ผู้นำประสบความสำเร็จมีเหมือนกัน คือ พวกเขา มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อในวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำดิจิทัลต้องเป็น นักเล่าเรื่องที่ยอดเยี่ยม เนื่องจากมีเรื่องราว มีอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งช่วยให้ผู้นำดิจิทัลเชื่อมต่อและ กระตุ้นผู้เรียน การแบ่งปันวิสัยทัศน์และ ความเชื่อ ช่วยให้เขาได้รับผู้เข้ามาก่อนในขณะที่ให้เวลา มากพอที่จะทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ทดลองและพัฒนา ผู้นำดิจิทัลไม่ควรกลัวที่จะเสี่ยงหรือล้มเหลว นวัตกรรมและความก้าวหน้านั้นไม่สามารถทำได้ ซึ่งหมายความว่าพวกเขาจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานได้รับอนุญาตให้ล้มเหลวและทำผิดพลาดโดยไม่มีผลกระทบ สิ่งนี้กระตุ้นให้พวกเขาทดลองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พวกเขาตระหนักดีว่าส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัลคือ การเปลี่ยนวิธีการจัดการโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นดั้งเดิมที่มีการแบ่งอย่างเข้มงวดระหว่างหัวหน้าและพนักงานมักจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

4. ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดว ผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่าง “ผู้อพยพ ดิจิทัล” (ผู้ที่ไม่ได้เติบโตจากอินเทอร์เน็ตและสื่อใหม่ ๆ) และ “ชาวพื้นเมืองดิจิทัล” (ผู้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีใหม่) เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล มันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่มีใครถูกทอดทิ้ง ผู้นำดิจิทัลต้องค้นหากลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างดิจิทัลและเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคน ในองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เป็นไปได้ อาจเป็นการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ พี่เลี้ยงดิจิทัลเป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบรรจุและพัฒนาคนที่สามารถ ภารกิจของผู้นำดิจิทัลคือ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และวิธีกระบวนการและเครื่องมือใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ การแปลงระบบดิจิทัลไม่ควรเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคน สิ่งสำคัญคือการสื่อสารประโยชน์ของเทคโนโลยีและการใหม่ให้กับทีม และเสนอการฝึกอบรมและการฝึกสอนที่เพียงพอเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับคน

Kane (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ได้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ นี่คือลักษณะผู้นำแบบดิจิทัลที่ต้องการมากที่สุด แรงบันดาลใจที่เป็นเข็มทิศในการชี้แนะพนักงานในขณะที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบกระจายที่พวกเขาจะมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ทว่าวิสัยทัศน์นั้นอาจไม่เพียงพอ ผู้นำจะต้องให้ออกาสในการดำเนินการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คุณต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมากในการที่คุณจะไปไหนและมันจะแตกต่างอย่างไร George Westerman นักวิทยาศาสตร์การวิจัยหลักของโรงเรียน การจัดการสโลน “คุณต้องการมีส่วนร่วมอย่างมากกับคนของคุณในการเป็นเจ้าของและทำให้วิสัยทัศน์นั้น” คลี่คลายลง และคุณต้องมีการกำกับดูแลที่ดีมาก เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างเงื่อนไขที่จะทดสอบ ผู้นำแสดงความอยากรู้อยากเห็นวางแผนแพลตฟอร์มเสมือนหรือทางกายภาพในที่ที่ผู้คนสามารถทดลองกับแนวคิดและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงกับบุคคลอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือผู้ประกอบการ ไม่มีใครเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสภาพแวดล้อม

ดิจิทัลจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้ทันกับแนวโน้มดิจิทัลและหาวิธีนำไปใช้กับธุรกิจของคุณ การทดลองเป็นสิ่งจำเป็น

3. ช่วยให้คนที่คิดแตกต่างกัน การคิดที่แตกต่างนั้นเกี่ยวข้องกับการรู้ ไม่เพียงแต่สิ่งที่พนักงานมองเห็นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่รวมถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังคงเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่ครอบคลุม

4. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน เมื่อเราขอให้องค์กรแบ่งปันอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกัน พวกเขาเน้นไปที่วัฒนธรรมความคิดและไซโลเป็นหลัก โลกดิจิทัลต้องการและเปิดใช้งานการทำงานร่วมกัน ได้ดีกว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่เรียบง่าย

Sullivan (2017) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงดิจิทัล ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม

2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล

3. การพูดสนับสนุน (Advocacy) ในฐานะผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตแบบดิจิทัล

4. การแสดงตน (Presence) การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสนับสนุนบุคลากร ได้อย่างจริงจัง

5. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำจะต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบและลงมือปฏิบัติทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. การปรับตัว (Adaptability) การพัฒนาและสำรวจเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะใช้การยืดหยุ่นในการทำงานแต่นั้นจะเป็นการปรับตัวสำหรับผู้นำและบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมให้เติบโตไปข้างหน้าได้

7. ตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ผู้นำจะต้องมีความตระหนักในตนเองในระดับสูง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นได้

8. การรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) เป็นช่วงเวลาของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำงาน

กนกอร สมปราษณ์ (2562) ได้เสนอองค์ประกอบหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล
2. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร

3. สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัล

4. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

5. จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องทำการยอมรับและนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องทำการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intelligent stimulation) ผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
4. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำในองค์กรให้ความสำคัญเป็นกันเองและเข้าใจความถนัดของบุคลากรในองค์กรโดยทำการเปิดโอกาสให้มีการอบรม มิติการให้ความสำคัญแก่ พนักงาน (Personal recognition) มีการให้คำชมเชย เข้าใจถึงศักยภาพและทำการสนับสนุนในด้านของความคิดให้กับบุคลากร
5. ความหลากหลายของคนในองค์กร (Diversity) ภาวะผู้นำในองค์กรยุคดิจิทัลต้องทำการเรียนรู้ มีการเปิดโอกาส มีการยอมรับและแสดงความคิดเห็นการให้รางวัลให้กับคนต่างยุคต่างสมัย

องค์การในยุคดิจิทัลต้องมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อการทำงานสำหรับอนาคต ต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์การและบุคลากรให้ทำงานได้ดีภายใต้ Digital Environment ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผสมผสานกับการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังต้องเข้าใจขีดความสามารถของเทคโนโลยี และการนำมาใช้ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และให้ประสบการณ์ (Customer Experience) ที่เหนือความคาดหมายกับผู้บริหาร และผู้ใช้บริการที่เลือกใช้บริการขององค์กรเราจากหลักการแนวคิด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญปรากฏดังตาราง 1 และตาราง 2



ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล	การวิเคราะห์องค์ประกอบ
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	ความกระตือรือร้นและสนใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ
	ความคิดสร้างสรรค์ ทดลอง พัฒนา
	การแสดงตน
2. ความรู้ดิจิทัล	การตระหนักในตนเอง
	การกระตุ้นทางปัญญา
3. ความร่วมมือ	ความเอาใจใส่
	การปรับตัว
	การรับรู้ทางวัฒนธรรม
	การยอมรับความหลากหลายในองค์กร
	การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร
	จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล
4. การสื่อสาร	การแก้ปัญหาและทักษะการถาม
	การพูดสนับสนุน

จากตาราง ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นักวิชาการได้เสนอไว้อย่างน่าสนใจ มาสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ความรู้ดิจิทัล 3) ความร่วมมือ และ 4) การสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล

Hallinger และ Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 2) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 3) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 4) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียน และการประสานงานการเรียนการสอน

5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 6) การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

Braun (1991) ได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น 3 ด้าน คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated Vision) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้อามาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated Vision) คือ การทำให้สมาชิกในองค์กรทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operational Vision) การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ บรรลุในขนาดที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีความเป็นเลิศ

McEwan (1998) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบ

6 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการอย่างชัดเจน การจัดการที่ทีมงาน 2) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ 4) การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 5) การพัฒนาครูให้เป็นผู้ผู้นำ 6) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง

Zaccaro และ Banks (2004) กล่าวถึงองค์ประกอบวิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้เห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ 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) การสร้าง

วิสัยทัศน์ (Formulate) โดยผู้บริหารต้องเตรียมแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน การประเมินปัญหาต่าง ๆ และโอกาส รู้ว่าในอนาคตโรงเรียนต้องการอะไร 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) สื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นอย่างไร และวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคน 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) แปรวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนงาน แผนกลยุทธ์ โครงการต่าง ๆ

Kebyemera (2014 ; อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) ได้กล่าวถึงผู้นำ

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

Bestterlife (2017 ; อ้างอิงมาจาก ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) กล่าวถึงผู้นำแห่งวิสัยทัศน์ดิจิทัล วัฒนธรรม และการเป็นผู้นำแห่งอนาคต มีลักษณะดังนี้ 1) กำหนดทิศทาง (Direction Setter) เพื่อกำหนดเป้าหมายองค์การไปสู่อนาคต และต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรเห็นพ้องต้องกันและโน้มน้าให้เกิดผลสู่เป้าหมายที่ดีในอนาคต 2) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ส่งเสริมความเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อการแข่งขัน สามารถประเมินผลกระทบที่ผลต่อองค์การและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการตอบรับสิ่งใหม่ๆ ได้ 3) ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) ผู้นำจะต้องเป็นผู้แนะนำเจรจาต่อรอง ประสานงานกับภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างเครือข่ายเพื่อผลประโยชน์ในด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) การสอนและชี้แนะ (Coaching) ผู้นำจะต้องสร้างทีมงาน ชี้ให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ช่วยสอนให้เกิดความเข้าใจและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

Power (2017) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติวิสัยทัศน์ดิจิทัล ดังนี้ 1) มีการสื่อสารที่ดี (Communicator) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้นำที่มีความดึงดูด (charismatic leader) 3) ผู้นำการจัดการ (Chef Organizer) 4) มีความกล้าเสี่ยง (Risk-taker) 5) นักวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (Strategic-action Plan)

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

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้อธิบายถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ทุกฝ่ายยอมรับ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การประเมินวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยตัวชี้วัดเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวชี้วัดของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะใช้พิจารณา ใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบเพื่อการวิจัยต่อไป



ตาราง 3 สังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	Hallinger and Murphy (1985)	Braun (1991)	McEwan (1998)	Zaccaro (2004)	Dubrin (2007)	Kebyemera (2014)	Bestlife (2017)	Power (2017)	ไพฑูริย์สินรัตน์ (2554)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	ความถี่
1. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	7
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓		✓	✓	✓			✓	✓	6
3. ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์		✓		✓	✓	✓			✓	✓	6
4. กำหนดเป้าหมาย	✓		✓				✓				3
5. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ โรงเรียน	✓		✓					✓			3
6. เป็นแบบอย่างที่ดี						✓		✓			2
7. การจัดการด้านการเรียนการสอน	✓										1
8. ตรวจสอบความก้าวหน้า	✓										1
9. เสริมสร้างบรรยากาศวิชาการ	✓										1
10. การสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้			✓								1
11. การตั้งความคาดหวังที่สูง เกี่ยวกับทีมงาน			✓								1
12. พัฒนาครูให้เป็นผู้นำ			✓								1
13. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดี			✓								1
14. การสร้างความไว้วางใจ				✓							1
15. การให้ความสำคัญกับผู้อื่น				✓							1
16. การทำงานเป็นทีม						✓					1
17. กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง							✓				1

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล	Hallinger and Murphy (1985)	Braun (1991)	McEwan (1998)	Zaccaro (2004)	Dubrin (2007)	Kebyemera (2014)	Bestlife (2017)	Power (2017)	ไพฑูริย์สินลารัตน์ (2554)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	ความถี่
18. ประชาสัมพันธ์							✓				1
19. การสอนและชี้แนะ							✓				1
20. ผู้นำที่มีความดึงดูด								✓			1
21. ผู้นำการจัดการ								✓			1
22. นวัตกรรมกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ								✓			1
23. ความกล้าเสี่ยง								✓			1
24. การประเมินวิสัยทัศน์										✓	1

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า มีตัวชี้วัดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 24 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวชี้วัด ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวชี้วัดในระดับสูง (ในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) ได้ตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. ความรู้ดิจิทัล

Gilster (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็นต่อความรู้ดิจิทัล 4 ประการ คือ

- 1) การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet Searching)
- 2) การเข้าถึงและใช้สารสนเทศจากเว็บไซต์ (Hypertext Navigation)
- 3) ความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (Knowledge Assembly)
- 4) การประเมินเนื้อหาสารสนเทศ (Content Evaluation)

Aviram และ Eshet-Alkalai (2006) กล่าวว่าความรู้ดิจิทัลเป็นการรวมองค์ประกอบ ใน 3 เรื่อง คือ 1) เทคนิคกระบวนการในการทำงานกับเทคโนโลยี 2) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล 3) ทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคม (Emotional-social skills)

Martin (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของความรู้ดิจิทัล มีดังนี้ 1) สมรรถนะดิจิทัล (Digital Transferable) 2) การใช้งานดิจิทัล (Digital Usage) 3) การถ่ายโอนดิจิทัล (Digital Transferable)

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

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

JISC (2014) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบความรู้ดิจิทัล ว่า 1) การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) 2) การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and Collaboration) 3) การจัดหาอาชีพและเอกลักษณ์ (Caree and Identity Management) 4) การรู้สาระสนเทศและ ICT (ICT Literacy) 5) มีทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) 6) วิชาการดิจิทัล (Digital Scholarship) 7) การรู้สารสนเทศและการสืบค้น และแบ่งปันสารสนเทศ (Information literacy)

Doug Belshaw (2017) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ของความรู้ดิจิทัล ดังนี้ 1) วัฒนธรรม (Cultural) 2) ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) รวมไปถึงการใช้อุปกรณ์ซอฟต์แวร์ และอินเทอร์เน็ต ต่าง ๆ 3) ความสร้างสรรค์ (Constructive) 4) การสื่อสาร (Communicative) เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยเฉพาะ และสามารถสื่อสารผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล 5) มั่นใจ (Confident) การสร้างชุมชนเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) การทำสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์ และควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการค้นหา และแก้ปัญหาเพิ่มเติม 7) วิจารณ์ญาณ (Critical) 8) Civic การใช้ดิจิทัลจัดระเบียบตนเอง การปฏิบัติตามความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาของบุคคลในสังคม

Jenkins (2015) แบ่งองค์ประกอบของความรู้ดิจิทัลไว้ว่า 1) การใช้ (Use) คือ ทักษะรวมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่หลากหลาย 2) การเข้าใจ (Understand) คือ ทักษะที่ช่วยในการคิด วิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ สื่อดิจิทัล ทำให้เข้าใจถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหานั้น ๆ การพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศและความรับผิดชอบต่อความเป็นเจ้าของ

3) การสร้างสรรค์ (Create) หมายถึงทักษะการผลิตหรือสร้างเนื้อหาผ่านเทคโนโลยีที่หลากหลาย อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์ การสื่อสารโดยใช้ความหมายหลากหลายของสื่อดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และในปี 2015 ยังเพิ่มอีกทักษะคือ 4) การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy)

บงกช ทองเอี่ยม (2560) ได้กล่าวถึงความรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีการสื่อสาร และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจผ่านสื่อดิจิทัล สร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล สร้างสารสนเทศดิจิทัลที่สามารถสะท้อนกลับเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน 2) การใช้ ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความสามารถในการเลือกสื่อดิจิทัลสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถปฏิบัติการกับเทคโนโลยีอย่างเข้าใจ 3) ความเข้าใจ ประกอบด้วย คติวิเคราะห์แยกแยะ ประเมินสื่อดิจิทัลว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ต่อ การศึกษา มายาท และความรับผิดชอบต่อการสื่อสารผ่านดิจิทัล เข้าใจกฎหมายเกี่ยวกับสารสนเทศดิจิทัล

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2560) ได้กล่าวถึงความรู้ดิจิทัลคือทักษะการนำ เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 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) การใช้โปรแกรมประมวลผล 5) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ 6) การใช้โปรแกรมการนำเสนองาน 7) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล 8) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ 9) การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของ ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 10 แหล่งดังกล่าว นั้นผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาตัวชี้วัดแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกชื่อตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งดังนี้

1. การใช้ดิจิทัล (Digital Usage) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันดังนี้ การใช้งานดิจิทัล (Digital Usage) การใช้ (Use) การใช้ประโยชน์ เทคนิคกระบวนการในการทำงานกับเทคโนโลยี ใช้ดิจิทัลจัดระเบียบตนเอง

2. การประเมินเนื้อหา (Content Evaluation) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้ การประเมินเนื้อหา ความสามารถในการค้นหาและประเมิน

3. เข้าใจดิจิทัล (Understand) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันดังนี้  
เข้าใจดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดิจิทัล ความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์ ความเข้าใจ ICT  
การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet Searching)

4. การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกัน  
ดังนี้ การรู้สารสนเทศ การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet searching) การประเมินเนื้อหา  
สารสนเทศ (Content Evaluation)

5. ทักษะสังคมและอารมณ์ (Socio-Emotional Literacy) มีตัวชี้วัดที่มี  
ความหมายเหมือนกันดังนี้ ทักษะสังคมและอารมณ์ ความเข้าใจทางสังคมและวัฒนธรรม

จากการกำหนดชื่อตัวชี้วัด 5 รายการข้างต้น และจากผลการศึกษาทฤษฎีและ  
งานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง  
สังเคราะห์ โดยตัวชี้วัดเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวชี้วัดของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical  
framework) ที่ผู้วิจัยจะใช้พิจารณา ใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย  
(Concept Framework) ต่อไป

ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล

ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล	Gilster (1997)	Aviram and Eshet-Alkai (2006)	Martin (2008)	Cornell University (2009)	Hague and Payton (2010)	JISC (2014)	Belshaw (2017)	Jenkins (2015)	บงกช ทองเยี่ยม (2560)	สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2560)	ความถี่
1. ความเข้าใจดิจิทัล	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การใช้ดิจิทัล		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	7
3. การรู้สารสนเทศ	✓			✓	✓	✓					4
4. ทักษะสังคมและอารมณ์		✓			✓						2
5. การสร้างสรรค์					✓			✓		✓	3
6. การสื่อสาร					✓	✓	✓				3

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล	Gilster (1997)	Aviram and Eshet-Alkalai (2006)	Martin (2008)	Cornell University (2009)	Hague and Payton (2010)	JISC (2014)	Belshaw (2017)	Jenkins (2015)	บงกช ทองเยี่ยม (2560)	สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2560)	ความถี่
7. การเข้าถึงดิจิทัล	✓									✓	2
8. ความสร้างสรรค์							✓		✓		2
9. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการประเมินผล					✓		✓				2
10. ความคิดสร้างสรรค์					✓	✓					2
11. การร่วมมือ					✓	✓					2
12. การรู้เท่าทันสื่อ						✓		✓			2
13. สมรรถนะดิจิทัล			✓								1
14. การถ่ายโอนดิจิทัล			✓								1
15. การแบ่งปัน				✓							1
16. ทักษะการทำงานในหน้าที่					✓						1
17. การจัดหาอาชีพและเอกลักษณ์						✓					1
18. ทักษะการเรียนรู้						✓					1
19. วิชาการดิจิทัล						✓					1
20. รู้วัฒนธรรม							✓				1
21. มั่นใจ							✓				1

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความรู้ดิจิทัล พบว่ามีตัวชี้วัดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 2 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

จากความถี่ของตัวชี้วัดที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวชี้วัดในระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้ตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัวชี้วัดดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 เข้าใจดิจิทัล (Understand)

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้ดิจิทัล (Digital Usage)

ตัวชี้วัดที่ 3 การรู้สารสนเทศ (Information Literacy)

### 3. ความร่วมมือ

McMsafer Univercity ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบของความร่วมมือ มีดังนี้ 1) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) คือ การยอมรับวิสัยทัศน์ที่แบ่งปัน มีการสร้างเป้าหมาย และการวางแผนการทำงานร่วมกัน 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในทีม 3) แบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เข้าใจการแลกเปลี่ยนข้อมูล 4) ความร่วมมือปฏิบัติติดตาม (Co-operation) มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำร่วมกัน 5) สนับสนุนนวัตกรรม (Support of Innovation) มีความเชี่ยวชาญที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกัน แบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน 6) ซื่อสัตย์และเคารพ (Mutual trust and Respect) ในทุก ๆ อาชีพ

Goleman (1995) อธิบายถึงผู้ที่มีทักษะความร่วมมือ ดังนี้ 1) รักษาความสมดุล ระหว่างเป้าหมายกับการรักษาความสัมพันธ์ 2) ให้ความช่วยเหลือและการแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ 3) ส่งเสริมมิตรภาพและบรรยากาศการทำงานร่วมกัน 4) ค้นหาและสร้างโอกาสการทำงานร่วมกัน

Sandiego University (2003) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือ ประสบความสำเร็จคือ 1) การสนับสนุนช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) คือการค้นหาข้อมูล การรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Tasking Responsibility) คือการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการประชุม 3) มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น คือรับฟังความคิดเห็นของทีม การร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความ ยุติธรรม

Diehl (2005) ความร่วมมือ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) สิ่งกระตุ้น (Incentive) 2) ความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) 3) กล้าเสี่ยง (Risk-Tasking) กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง 4) ความมุ่งมั่น (Commitment) 5) ความเต็มใจเปลี่ยนแปลง (Willingness to Change) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

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) แบ่งปัน

ข้อมูลอย่างเปิดเผย (Openly Share Information) 8) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Constructive Conflict) 9) การแลกเปลี่ยนทางปัญญา (Intellectual Thread) 10) เครือข่ายการทำงานที่แข็งแกร่ง (Strong Network)

Friend และ Cook (2010) กล่าวถึงองค์ประกอบของความร่วมมือมีดังนี้

- 1) ความมุ่งมั่น (Personal Commitment) 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction Process) 4) มีรูปแบบการทำงานร่วมกัน 5) ความน่าพึงพอใจ (content)

Goleman (2010) กล่าวถึง 10 องค์ประกอบของความร่วมมืออย่างชาญฉลาด

- 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) ปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จคือทีมงานและหัวหน้าโครงการ 7) เครือข่ายการทำงาน (Hubs, Bridging and Networking) การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่ม หรือการเป็นสะพานการเชื่อมต่อ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน 8) การให้คำปรึกษา และการฝึกสอน (Mentoring and Coaching) 9) เปิดรับความคิดใหม่ (Open to New Ideas) 10) ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology)

Redmond (2017 ; อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) กล่าวถึง

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

จุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ (2548) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ มีดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมและการแบ่งงาน คือการมอบความรับผิดชอบร่วมกัน 2) การมีเป้าหมายร่วมกัน การตระหนักและรับรู้เป้าหมายของกลุ่ม 3) การเอาใจใส่แก้ปัญหาาร่วมกัน คือ แสดงความรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม 4) การมีอำนาจควบคุมร่วมกัน 5) การรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) การเคารพสิทธิในการตัดสินใจของผู้อื่น 7) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร คือ การให้ข้อมูลเอกสารความรู้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์กับสมาชิก



ภัทรวรรณ นิลแก้วบรรวิษย์ (2559) กล่าวถึงองค์ประกอบของความร่วมมือ มีดังนี้  
 1) การช่วยเหลือแบ่งปัน 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสื่อสารและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกัน  
 และกัน 4) การระดมสมองและการแก้ปัญหา ระบุความต้องการ วางแผน ปฏิบัติงาน และประเมินผล

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของ  
 ตัวชี้วัดความร่วมมือ จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 10 แหล่งดังกล่าวมานั้นผู้วิจัย  
 พิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การ  
 นำเอาตัวชี้วัดแสดงในตารางสังเคราะห์ที่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่มีความหมาย  
 เหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัด  
 อื่นที่ใช้ชื่อต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง ดังนี้

1. แบ่งปันข้อมูล (Sharing information) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกัน  
 ดังนี้ แบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย (Openly Share Information) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแชร์  
 (Share)

2. การแก้ปัญหา (Problem-Solving) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันดังนี้  
 การแก้ไข้ปัญหา แก้ไข้ปัญหาความขัดแย้ง (Constructive Conflict) การแก้ปัญหา (Problem-  
 Solving) การเอาใจใส่แก้้ปัญหาร่วมกัน ระดมสมองและแก้ไข้ปัญหา

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีตัวชี้วัดที่มีความหมายเหมือนกันดังนี้  
 ความรับผิดชอบ (Responsibility ) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Tasking Responsibility)  
 การรับผิดชอบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน

4. แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) มีตัวชี้วัดที่มีความหมาย  
 เหมือนกัน ดังนี้ แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) การแลกเปลี่ยนทางปัญญา  
 (Intellectual Thread)

จากการกำหนดชื่อตัวชี้วัด 4 รายการข้างต้น และจากผลการศึกษาทฤษฎีและ  
 งานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง  
 สังเคราะห์โดยตัวชี้วัดเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวชี้วัดของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical  
 Framework) ที่ผู้วิจัยจะใช้พิจารณา ใช้เกณฑ์เพื่อการวิจัยต่อไป

ตาราง 5 สังเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ

ตัวชี้วัดความร่วมมือ	McMaster University (n.d.)	Goleman (1999)	Sandiego University (2003)	Diehl (2005)	Scouts (2006)	Friend and Cook (2010)	Coleman (2010)	Redmond (2017)	จุฬาลงกรณ์ฯ สร้างสุวรรณ (2548)	ภัทรารักษ์ นิดแก้วบวรวิทย์ (2559)	ความถี่
1. แบ่งปันข้อมูล	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		7
2. ความรับผิดชอบ	✓		✓					✓	✓	✓	5
3. การแก้ไขปัญหา					✓			✓	✓	✓	4
4. มองเห็นคุณค่าผู้อื่น	✓		✓						✓		3
5. แบ่งปันประสบการณ์	✓				✓						2
6. ความร่วมมือปฏิบัติการ	✓								✓		2
7. ความมุ่งมั่น				✓		✓					2
8. ความเชื่อถือไว้วางใจ				✓			✓				2
9. กล้าเสี่ยง				✓	✓						2
10. แรงจูงใจที่สมดุล สิ่งกระตุ้น			✓		✓						2
11. เครือข่ายการทำงานที่แข็งแกร่ง					✓						1
12. สนับสนุนนวัตกรรม	✓										1
13. รักษาความสมดุล		✓									1
14. ส่งเสริมมิตรภาพและบรรยากาศการทำงานร่วมกัน		✓									1
15. ค้นหาและสร้างโอกาสการทำงานร่วมกัน		✓									1
16. ความเต็มใจเปลี่ยนแปลง				✓							1
17. ไม่ควบคุม					✓						1



จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความร่วมมือ พบว่ามีตัวชี้วัดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 38 ตัวชี้วัด แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวชี้วัด ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวชี้วัดในระดับสูง (ในที่นี่ ใช้ความถี่ ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้ตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด ที่จะใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 แบ่งปันข้อมูล (Sharing information)

ตัวชี้วัดที่ 2 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ตัวชี้วัดที่ 3 การแก้ไขปัญหา (Problem-Solving)

4. การสื่อสาร

Berlo (1960) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะ การเข้ารหัสสาร การถอดรหัสสาร การใช้ความคิดและเหตุผล 2) ทักษะคติ หมายถึง ทักษะคติทางบวก ของตนเอง ต่อผู้ร่วมกระทำการสื่อสาร และต่อสารที่ส่งออกไป 3) ความรู้และความสามารถ คือ ความรู้ในหัวข้อที่จะสื่อสาร และเนื้อหาสาร และยังต้องตระหนักรู้ในท่าทีของผู้ร่วมทำการสื่อสาร ความสามารถในการสร้างสาร และเลือกสื่อสารให้มีความสอดคล้องกับสารที่ส่งไป 4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม ผู้ส่งสารต้องตระหนักถึงระบบสังคมและวัฒนธรรมทั้งของตนเองและผู้รับสาร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางด้านกฎ ระเบียบ บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อ 5) ขอบเขต ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้ส่งสาร

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

Repolle (2013 ; อ้างอิงมาจาก ชุติริตน์ กาญจนธนะชัย, 2562) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ คือ 1) การส่งการสื่อสาร (Sending Communication) คือการเข้ารหัสข้อความ โดยคิดถึงผลลัพธ์ (Think Results) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear Purpose) คิดก่อนพูด (Think Before You Speak) จัดโครงสร้างข้อความก่อนส่งถึงผู้รับ (Structure the Message for the Receiver) หลีกเลี่ยงรายละเอียดที่ไม่เกี่ยวข้อง (Avoid Irrelevant Details) อ่านปฏิกิริยา (Read Reactions and Adjust) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Focus on Results) 2) การรับการสื่อสาร (Receiving Communication) ผู้นำที่ดีจะต้องรับฟัง มีทักษะการฟังที่แข็งแกร่ง 3) ผลตอบรับ (Feedback) ข้อเสนอแนะเพื่อให้กระบวนการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์ ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจมีสองส่วนคือการให้และการรับ ผู้นำระดับแนวหน้าบางครั้งให้ข้อเสนอแนะกับ

พนักงานเพื่อนร่วมงานผู้ขายลูกค้าและแม่กระทั่งผู้บังคับบัญชา บางครั้งผู้นำระดับแนวหน้าจะได้รับข้อเสนอแนะจากกลุ่มเดียวกัน โดยการเสนอแนะ ทางบวก (Positive) สร้างสรรค์ (Constructive) มุ่งเน้นพฤติกรรมแต่ไม่ใช่บุคลิกภาพ (Focus on behavior-not personality) ไม่ปราณี (Non-Judgmental) ชัดเจน (Clear) กระชับ (Concise) เจาะจง (Specific) การขอบคุณอย่างจริงจัง (Follow with a Thank You)

Partnership (2014 ; อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) กล่าวถึงการสื่อสารประกอบไปด้วย 1) ทักษะในการสื่อสาร คือ สื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) การเขียน (Written) การพูดในที่สาธารณะ (Public Speaking) การฟัง (listening) 2) ทักษะการนำเสนอ (Presenting skill) 3) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology) (ITC) 4) การรู้เท่าทันสื่ออินเทอร์เน็ต (Media and Internet Literacy) 5) การวิเคราะห์ความหมายข้อมูล (Data Interpretation and Analysis) 6) การเขียนโปรแกรม (Computer Programming)

Kamyshan (2016 ; อ้างอิงมาจาก ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย, 2562) กล่าวถึง 5 องค์ประกอบของการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพของทีม 1) เป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) 2) การทำงานเป็นทีม (Does a Perfect Team Imply Shared Leadership) โดยการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การเป็นผู้นำสถานการณ์ มีการกระจายบทบาทการสื่อสารของทีม 3) ค่านิยมและการสื่อสาร (Values and Effective Team Member Communication) การสื่อสารที่เป็นไปได้คือการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมข้อเสนอแนะและอื่น ๆ (Engagement, Feedback, and Other key) สมาชิกสามารถช่วยเหลือกันได้ตลอด การรับรู้ มีความชัดเจนในการตัดสินใจ ทักษะการฟังที่ดี ความสุจริต และคุณค่า 5) ใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน (Useful Tools for Setting a Working Environment) การใช้เครื่องมือในการสื่อสาร เช่นแอปพลิเคชัน

เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์ (2548) ได้พูดถึงองค์ประกอบที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับหลักสำคัญ 7 ประการ คือ 1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้รับต้องเชื่อถือในตัวผู้สื่อสารว่าจะไม่บิดเบือนความเป็นจริง 2) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม คำพูด ภาษา ท่าทาง ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับมีส่วนร่วมด้วย จะช่วยให้เข้าใจมากกว่านี้ 3) เนื้อหาของสาร (Context) ต้องให้ความหมายและเป็นเรื่องจริง น่าสนใจ เป็นเรื่องที่มี การชี้แจงและแนะนำในการตัดสินใจด้วย 4) ความต่อเนื่องของการสื่อสารต้องมืออย่างสม่ำเสมอ 5) ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ต้องเลือกส่งให้ตรงกับช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นช่องทางที่ได้ผลและรวดเร็ว 6) ความสามารถของผู้รับสาร (Capability of Audience) ต้องเป็นคนที่มีความสามารถเพื่อที่จะทำ

ให้เข้าใจข้อมูล ซึ่งต้องมีปัจจัยอีกหลายประการ เช่น โอกาส ความรู้ พื้นฐาน และสถานที่

7) ความแจ่มชัดของการสื่อสาร (Clarity) เป็นการสื่อสารใช้ภาษาและถ้อยคำที่ เข้าใจง่าย ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสาร ได้แก่ 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 หรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความซับซ้อนใจทางอารมณ์ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น 4) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรจะทำให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ในการตัดสินใจ กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

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

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

เบญจวรรณ แจ่มจรรณู (2557) การสื่อสารที่ดีผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะต้อง มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ทักษะในการสื่อสาร คือ ทักษะการพูดอ่านเขียน ทักษะการเข้ารหัสและถอดรหัส ทักษะในการคิดหรือใช้เหตุผล ทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสาร ทักษะการใช้อารมณ์ เป็นต้น 2) ทักษะคิด เป็นเรื่องของทัศนคติของตนเอง และของผู้รับสาร 3) ความรู้ เช่น ความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสาร ความรู้เรื่องกระบวนการสื่อสาร 4) สถานภาพทางอารมณ์สังคม และวัฒนธรรม 5) ปัจจัยของ



ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการสื่อสาร	Berlo (1960)	Mikoluk (2013)	Ropella (2013)	Partnership (2014)	Kamyshan (2016)	เกษภาณี เอี่ยมสุภสวัสดี (2548)	ชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550)	ทองทิพย์ภา วิริยะพันธ์ (2553)	ชนพรธม ภูมิละศิริ (2558)	เบญจวรรณ แจ่มเจริญ (2557)	ความถี่
6. ปัจจัยของสาร เนื้อหาของสาร							✓			✓	2
7. ปัจจัยของสื่อ เนื้อหาของสื่อ	✓										1
8. ขอบเขตประสบการณ์	✓										1
9. การจัดการความเครียด		✓									1
10. การส่งการสื่อสาร			✓								1
11. ผลตอบรับ			✓								1
12. ทักษะการนำเสนอ				✓							1
13. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				✓							1
14. การรู้เท่าทันสื่ออินเทอร์เน็ต				✓							1
15. การวิเคราะห์ความหมายข้อมูล				✓							1
16. การเขียนโปรแกรม				✓							1
17. การทำงานเป็นทีม					✓						1
18. ค่านิยม และการสื่อสาร					✓						1
19. การมีส่วนร่วม					✓						1
20. ใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์					✓						1
21. ความน่าเชื่อถือ						✓					1
22. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม						✓					1
23. ความต่อเนื่องของการสื่อสาร						✓					1
24. ช่องทางการสื่อสาร						✓					1
25. ความแจ่มชัดของการสื่อสาร						✓					1



ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการสื่อสาร	Berlo (1960)	Mikoluk (2013)	Ropella (2013)	Partnership (2014)	Kamyshan (2016)	เกษภาณี เอี่ยมสุภสวัตต์ (2548)	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550)	ทองทิพย์ภา วิริยะพันธ์ (2553)	ชนพรรณ ภูมิละศิริ (2558)	เบญจวรรณ แจ่มเจริญ (2557)	ความถี่
26. การควบคุม							✓				1
27. การจูงใจ							✓				1
28. การให้ข้อมูลข่าวสาร							✓				1
29. กระบวนการ								✓			1
30. การสื่อสารต้องทั่วถึงเปิดเผย								✓			1
31. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร								✓			1
32. ความแน่นอนของข่าวสาร								✓			1
33. แหล่งข้อมูลข่าวสาร								✓			1
34. ความเป็นเอกภาพ								✓			1
35. เลือกรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ									✓		1

จากตาราง 6 ผลสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสื่อสาร พบว่ามีตัวชี้วัดจำนวน 3 ตัว ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ทักษะในการสื่อสาร

ตัวชี้วัดที่ 2 ทศนคติในการสื่อสาร

ตัวชี้วัดที่ 3 ความชัดเจนในการสื่อสาร

## แนวทางการพัฒนา

### 1. ความหมายของแนวทางการพัฒนา

เนื่องจากความหมายของคำว่าแนวทาง มีผู้กล่าวไว้ค่อนข้างน้อย ซึ่งคำว่ารูปแบบ มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าแนวทาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ความหมายของคำว่ารูปแบบกับคำว่าแนวทางด้วยซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่าง เพื่อการลอกเลียนแบบ เป็นสิ่งที่เป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง

Stoner และ Wanke (1986) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ ที่ได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้นและใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร และสถานศึกษา เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาหมายถึง การทำให้เจริญ

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรม

คำหมาน คนไค (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้นสมบูรณ์ขึ้น และการทำให้เกิดขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือการดำเนินงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เชาวเรศ ใจทัด (2559) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการวางแผนที่ดีมีจุดมุ่งหมายหรือ

วัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการ ที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถ มีทักษะในด้านต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองหรือการกระทำที่ผู้อื่นจัดให้

จากความหมายของการพัฒนาและแนวทาง สามารถสรุปความหมาย การพัฒนาแนวทางได้ว่าหมายถึง การจัดให้มีขึ้น หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ หลักการที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

## 2. ความสำคัญของการพัฒนา

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงมีการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระภาพในการบริหารจัดการ และเพื่อความเข้มแข็งของสถานศึกษา รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเท่านั้น แต่ไม่ได้กำหนดแนวทางในการบริหารของสถานศึกษา และเนื่องจากบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน แนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ

จากการศึกษาความสำคัญของการพัฒนาที่กล่าวมา พบว่ายังขาดขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารยุคดิจิทัล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษา

#### 1.1 บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยขอนแก่น เลี้ยวเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ เมืองมหาสารคาม แกดดำ โกสุมพิสัย กันทรวิชัย เชียงยืน บรบือ นาเชือก พยัคฆภูมิพิสัย วาปีปทุม ดูน ยางสีสุราช กุดรัง และชื่นชม

#### 1.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

##### ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	จำนวน
ผู้บริหารสถานศึกษา	97
ครู	1,606
รวม	1,703

### 2. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มหาสารคาม ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2564

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ และแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดยเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่มีความสำคัญเร่งด่วน และสามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2564-2565 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบท ของแต่ละพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565 ดังนี้

## 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
(Quality Organization to Excellent Education by the King's Philosophy)

## 2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ มีทักษะวิชาการ มีทักษะชีวิต มีทักษะวิชาชีพและการมีงานทำและมีความสามารถในการแข่งขัน

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ด้วยคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทย

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมรวมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.2.5 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยศาสตร์พระราชา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ การจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

## 2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

2.3.1 ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รู้จริง มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีทักษะการทำงาน และมีความสามารถในการแข่งขัน

2.3.2 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และยึดมั่นในสถาบัน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.3.3 ผู้เรียน ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง ใช้ไอซีที และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2.3.4 ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.3.5 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ศาสตร์พระราชา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

## 2.4 จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Development Focus)

### 2.4.1 ด้านคุณภาพ

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

2) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)

3) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

4) ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ

6) สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

7) สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาล สู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

### 2.4.2 ด้านโอกาส

1) ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2) ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

### 2.4.3 ด้านความปลอดภัย

1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีสุขภาวะที่ดี

### 2.4.4 ด้านอาชีพ

1) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำ

## 2.5 เป้าหมายความสำเร็จ

### 2.5.1 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

- 1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรมมีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี
- 2) ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21
- 3) เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้
- 4) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

### 2.5.2 ผลที่เกิดกับครู

- 1) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

### 2.5.3 ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

- 1) มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือฟื้นฟูด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติ และภัยคุกคาม
- 2) มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ
- 3) มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 4) มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ทินกร บัวชู (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีศักยภาพนำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้น และสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึงและการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัล ได้อย่างคล่องแคล่ว ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ทั้งในเรื่องความคิดความเป็นผู้นำและพฤติกรรม สามารถสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยดิจิทัล โดยคำนึงถึงภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา การใช้ทรัพยากรดิจิทัลในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างคุ้มค่า และลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วันชัย สุขตาม และคณะ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความสามารถภาวะผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในยุคเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถภาวะผู้นำดิจิทัลครอบคลุมใน 7 มิติคือ มิติการรับรู้ดิจิทัล มิติการมุ่งเน้นประชาชน มิติความสามารถในการเรียนรู้มิติความสามารถในการปรับตัว มิติการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มิติการยอมรับทางวัฒนธรรม และมิติการทำงานร่วมมือกัน

ชีวิน อ่อนล่อ และคณะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ซึ่งนักบริหารการศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) 2) มีความคิดต่อองค์ความรู้ใหม่สร้างสังคม



แห่งปัญญา และพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ 3) เต็มใจทดลอง ด้วยความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา และคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ 4) พัฒนาความคล่องตัว ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล และ 5) การสร้าง ปรับเปลี่ยนนิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

สุชญา โกมลวานิช และคณะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 23 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเอกสาร (Document Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Document Study) เพื่อทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 สรุปผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายผ่านสื่อดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ กำหนดนโยบายดิจิทัลร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการใช้สื่อดิจิทัลสร้างสรรค์และมีจรรยาบรรณ 3) การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การแบ่งปันข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างสื่อดิจิทัลมาบูรณาการการเรียน

กัญญารัตน์ สุขแสน (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษารอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำ ดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1. องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่เชื่อมโยง และ 3) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2. วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์ 2) การเรียนแบบมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์ และ 3) การเรียนรู้ด้วย

ตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3. เป้าหมายการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ  
2) จัดทำฐานข้อมูลและลกรหัส และ 3) บริหารจัดการความร่วมมือ 4. คุณลักษณะ ประกอบด้วย  
1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างความมั่นใจ 3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

รัฐนันท์ รถทอง และ มลรัศม์ เลิศวิสัย (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
1) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำดิจิทัลของครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง อ.เมืองฯ จ.ภูเก็ต  
2) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาหรือ เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครูโรงเรียนเทศบาล  
บ้านสามกอง อ.เมือง จ.ภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง  
จำนวน 48 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ  
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้สถิติ ที่ใช้ในการวิจัย  
ได้แก่ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวม  
อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) การปรับตัวและการสร้างสภาวะแวดล้อม  
ที่เอื้อต่อการศึกษาดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปรับกฎระเบียบ กฎหมาย และการปรับ  
วัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย 3) วิสัยทัศน์ดิจิทัลและ  
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีก้าวกระโดดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย

ปฐมพร หมุนสิงห์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูและบุคลากรที่มีต่อ  
ภาวะผู้นำสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบดิจิทัลในสถานการณ์ Covid-19 ซึ่งงานวิจัยเชิงปริมาณนี้  
เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของครูและบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบดิจิทัล  
โดยผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามจำนวน 37 ข้อแล้วนำไปทดสอบความตรงและความเชื่อมั่น ก่อนนำไป  
เก็บรวบรวมความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัด  
สพป. อุบลราชธานี เขต 2 จำนวน 345 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ANOVA, MANOVA และ Pearson Correlation ผลวิจัยพบว่า ระดับการ  
รับรู้ของครูและบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำทางการศึกษา และภาวะผู้นำแบบดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยระดับมาก  
ทั้งตัวแปรหลักและองค์ประกอบ ส่วนผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยนั้นพบว่า มีความ  
ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน  
นอกจากนั้นแล้ว ยังพบว่ามีความเป็นไปได้มากถึงร้อยละ 86 ที่กลุ่มครูสตรีอายุมากที่มีการศึกษา  
ระดับปริญญาตรี จะสามารถทำนายผลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 เพราะฉะนั้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการศึกษากับภาวะผู้นำแบบ  
ดิจิทัลมีลักษณะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะ  
ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ การปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนาหลักสูตร  
และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

### งานวิจัยต่างประเทศ

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยการใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน มีจริยธรรม การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ มีความอดทน และการตื่นตัวจากกระแสโลกาภิวัตน์เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยอมรับความแตกต่างและหลากหลายทางสังคม ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องมองเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้มีการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเพื่อขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์และความสามารถในด้านอื่น ๆ อาทิเช่น การทำงานแบบเป็นทีม การติดต่อสื่อสารเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bush และ Glover (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อโดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก โดยการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการอย่างไรก็ดีเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนที่กับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

Neal (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำจากวิกฤตการณ์ ความรุนแรงในโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมในมหาวิทยาลัยอาร์โซนา รัฐอาร์โซนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาที่ระหว่างเกิดวิกฤตการณ์และหลังวิกฤตการณ์ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์สามารถบริหารและแก้ไข วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Jonathan (2012) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของ

สังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตย หลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้นับมุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากจากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบันผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่างๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอมเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

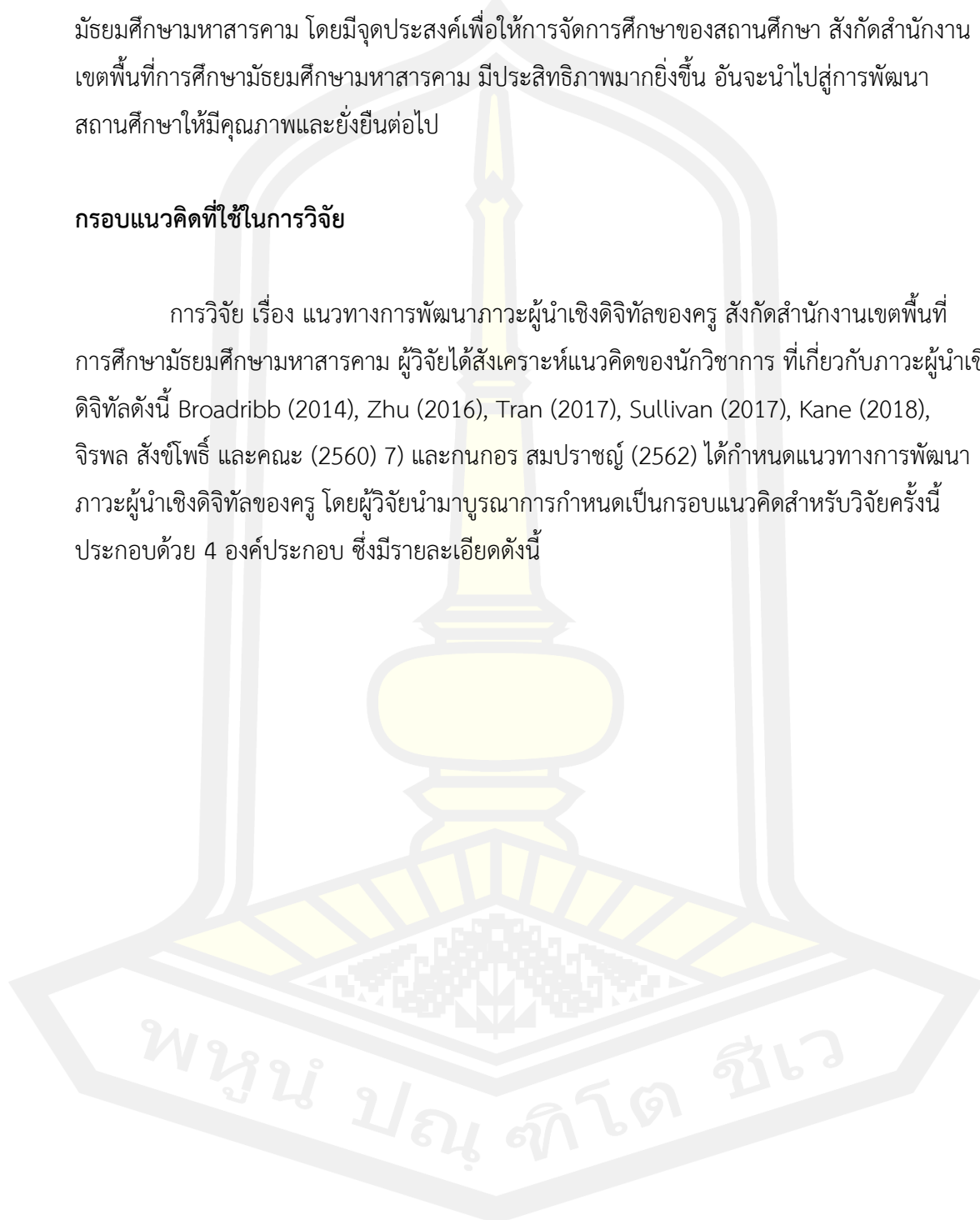
Zhong (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สารระการวัดความเป็นผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสารระการวัดภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 ตามมาตรฐาน ISTE-A ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ถูกระบุว่าเป็นวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีแบบบูรณาการและการสนับสนุนแผนเทคโนโลยีโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารระการวัดของวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลนั้นรวมถึงอุปกรณ์ที่เพียงพอ การสร้างแบบจำลองเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสการเรียนรู้ดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลเป็นสารระการวัดในการพัฒนาวิชาชีพ ส่วนสารระการวัดของการปรับปรุงระบบรวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง บุคลากรที่มีการแข่งขันและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การเป็นพลเมืองดิจิทัลจะถูกระบุว่าเป็นตัวกรองข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล

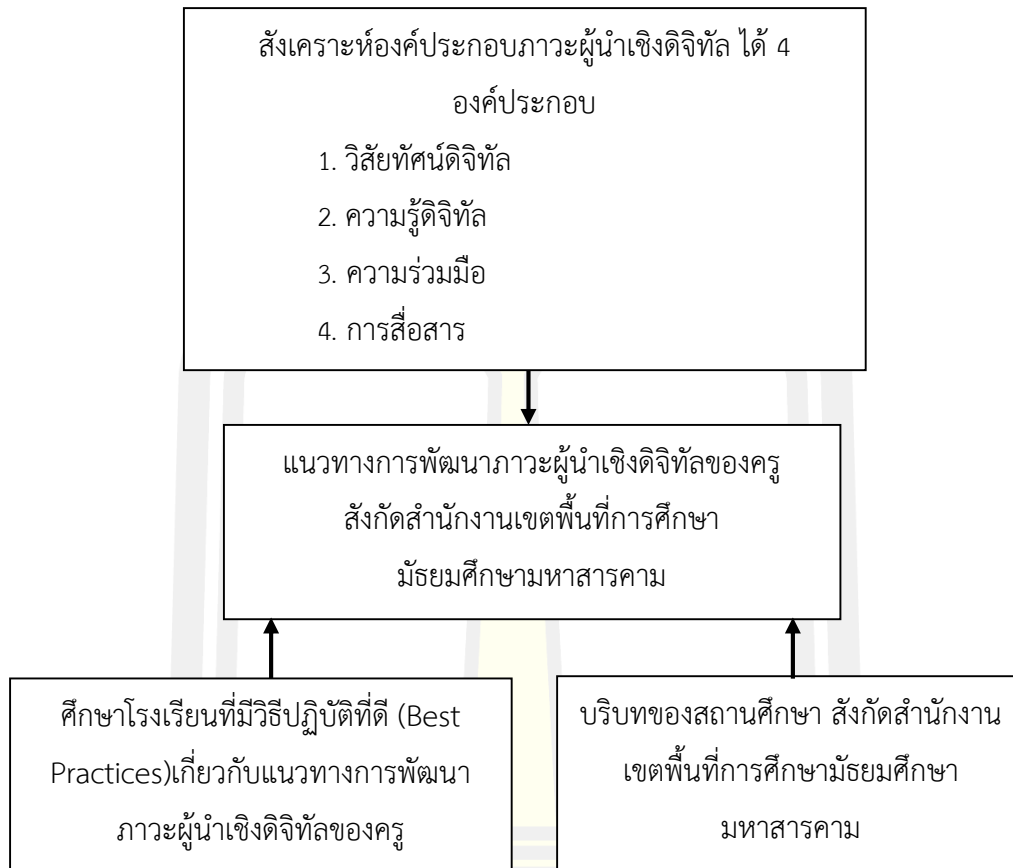
สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาในยุค 4.0 โดยมีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับงานอื่น ๆ อย่างหลากหลาย รวมไปถึงการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่เน้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นงานในด้านการบริหาร

หรือแม้แต่ในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและยั่งยืนต่อไป

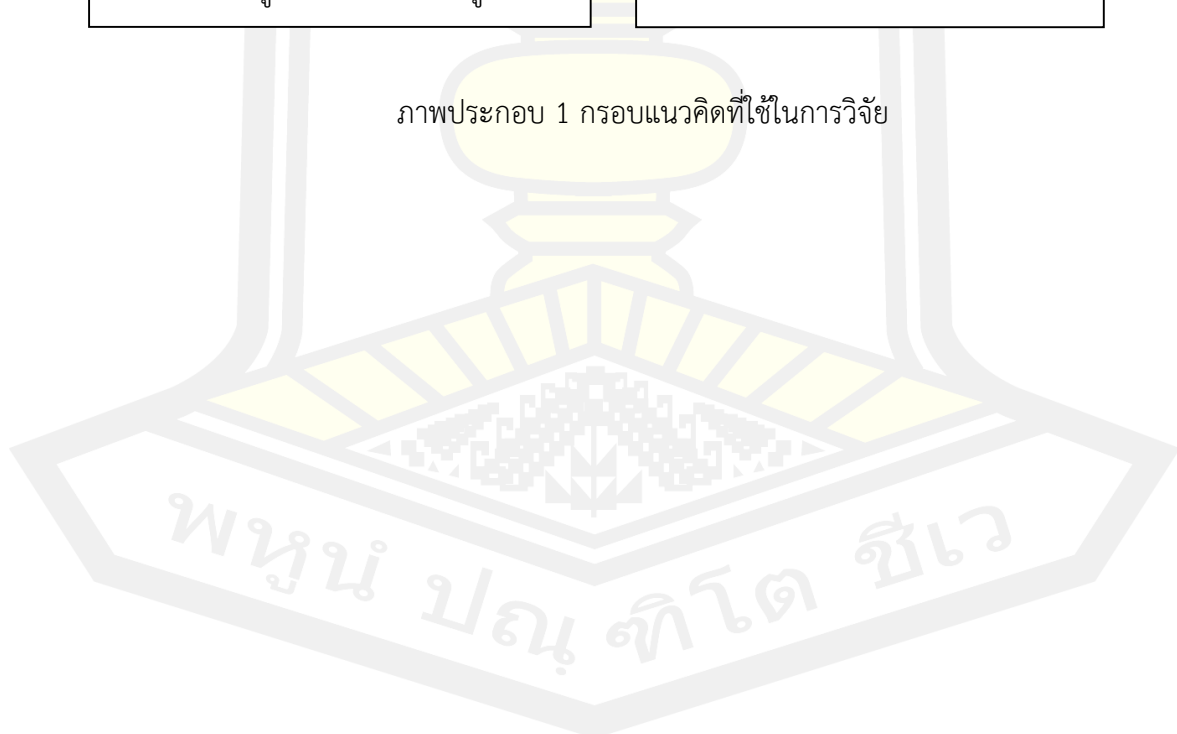
### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลดังนี้ Broadribb (2014), Zhu (2016), Tran (2017), Sullivan (2017), Kane (2018), จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560) 7) และกนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู โดยผู้วิจัยนำมาบูรณาการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

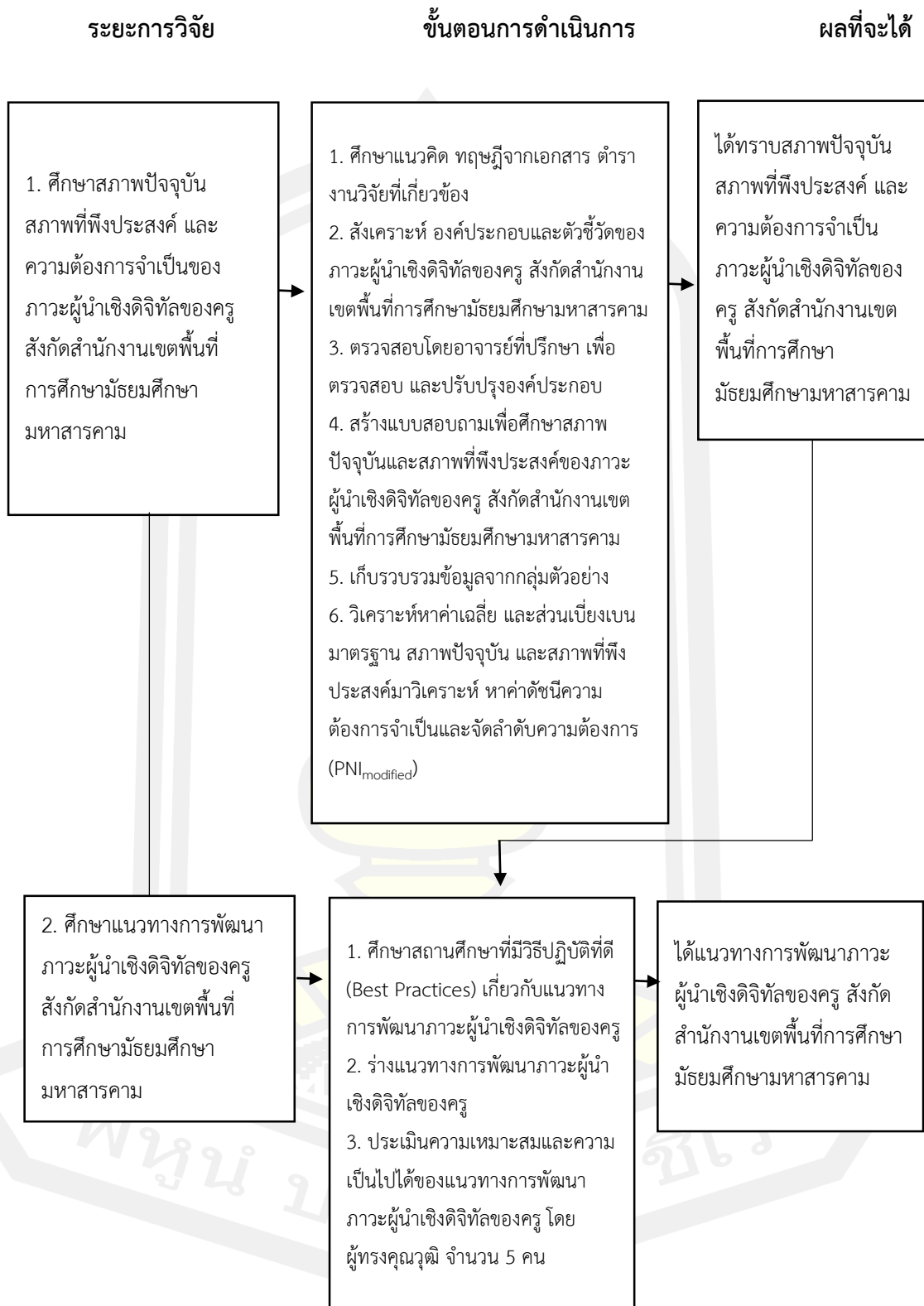
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีดำเนินการวิจัยแบบออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้สรุประยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวังแสดงโดยแผนภาพ ปรากฏดังภาพประกอบ

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง



**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง  
ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

**1. ขั้นตอนการดำเนินการ**

ในระยะที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู จากเอกสาร  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา  
(Content Analysis) จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ แล้วนำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย  
ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ความรู้ดิจิทัล  
3) การสื่อสาร และ 4) ความร่วมมือ

1.2 นำองค์ประกอบ และตัวชี้ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มาใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

1.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

**2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,703 คน จาก 35 โรงเรียน ประกอบด้วย  
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน และครู จำนวน 1,606 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 จำนวน 314 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน 54 คน และครู จำนวน 260 คน ปรากฏดังตาราง

ขนาด สถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	21	20	140	160
ขนาดกลาง	5	12	45	57
ขนาดใหญ่	5	12	45	57
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	10	30	40
รวม	35	54	260	314

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 314 คน
2. การสุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม
3. กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ตามจำนวนสถานศึกษาร้อยละ 50 และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับสลาก เพื่อสุ่มครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Form) เพื่อให้ผู้ตอบคำถามได้  
แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ  
ผู้ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1. ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า
2. ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษา  
มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ  
ความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาแล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไข  
ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง  
เนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการพิจารณา  
จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อความ ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการ  
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)  
หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ

เกณฑ์ในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล  
ด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
2. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานการศึกษา หรือ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. นางอรชума ด้วงซ่าง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิกการศึกษา (กศ.ม.) บริหารการศึกษา
2. นางสาวพรพรรณ สีละมนตรี ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด วุฒิกการศึกษา (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา
3. นายมณูญ เพชรมีแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิกการศึกษา (ปร.ด.) บริหารการศึกษา
4. นางสาววรรัตน์ อนุสสัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วุฒิกการศึกษา (ค.ด.) การบริหารจัดการการศึกษา
5. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิกการศึกษา (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

พิจารณาตรวจสอบคุณภาพและความถูกต้องเหมาะสม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

1. เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
  0. เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
  - 1. เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ขึ้นไปใช้ โดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของคอนบราค (Cronbach’s Alpha Coefficient)

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ  
กลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน

4.2 เมื่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามพิจารณาให้  
ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณา เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด ที่ได้กำหนด  
เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์

#### 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา  
แต่ละฉบับใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นข้อมูล  
ทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ  
ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.1.2 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะข้อมูล  
ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการดำเนินการหา  
ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จะให้ค่าน้ำหนักของ  
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ  
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

- 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2553) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด		
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก		
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง		
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย		
ค่าเฉลี่ย 1.01 - 1.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด		

5.1.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลเป็นแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### 5.2.1 สถิติพื้นฐาน

#### 5.2.1.1 ร้อยละ (Percentage)

#### 5.2.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

#### 5.2.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

### 5.2.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.2.2.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach) และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนน ตามสูตรหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.2.2.2 การหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC)

5.3. วิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น (Need Assessment) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการความจำเป็น โดยการคำนวณสูตรดังต่อไปนี้

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

เมื่อ I หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง สภาพปัจจุบัน

## ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. วิธีดำเนินแนวทางการพัฒนา

1.1 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์สถานศึกษา ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาด้านแบบโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูในการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ เป็นสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการยอดเยี่ยม ระดับภาค จำนวน 3 แห่ง ได้แก่

- 1) โรงเรียนสารคามพิทยาคม
- 2) โรงเรียนวาปีปทุม
- 3) โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์

1.2 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3 นำแนวทางที่ร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทาง และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแนวทางที่ร่างขึ้นเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1.4.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

1.4.2 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางประกอบด้วย

1. นายสุรียา ทองบุญมา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
2. นายทรงศักดิ์ ชาวไพร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
3. นางสุมาลี สุขรัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
4. นายเชิดชัย พลกุล ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนแกดำวิทยาคาร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
5. นายปรีชา การสะอาด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม  
รัชมังคลาภิเษก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

2.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี ด้านภาวะผู้นำ  
เชิงดิจิทัลของครู จากโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย  
และน้อยที่สุด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา  
ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลักษณะ  
ข้อความเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด  
ในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางเพิ่มเติม

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการและ  
ขั้นตอน ดังนี้



### 2.2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
- 2) นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
- 3) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างประกอบด้วย 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
- 4) นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบ
- 5) นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ

### 2.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
- 2) ดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
- 3) นำแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมินก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเห็นชอบให้นำแบบประเมินไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้
- 4) จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลสถานศึกษาศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากโรงเรียนต้นแบบ ผู้วิจัยเดินทางไปศึกษาดูงานและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยตนเองจากโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง

3.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่พัฒนาขึ้น

#### 4. การจัดการกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู จากโรงเรียน  
ต้นแบบ 3 แห่ง

##### 4.1.1 การจัดการกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบทั้ง 3 แห่งมาตรวจสอบ  
ความถูกต้องและจัดเตรียมข้อมูลให้พร้อมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางโดย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

##### 4.2.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

- 1) จัดเรียงแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) ตรวจสอบให้คะแนนแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 3) บันทึกผลการตรวจให้คะแนนลงในเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป

##### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2553) ดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก
- 2.50 - 3.39 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าเฉลี่ย (Mean)
2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอ 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 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้บริหารจำนวน 54 คน ครูจำนวน 260 รวมทั้งสิ้น 314 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 314	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	95	30.25
หญิง	219	69.75
รวม	314	100
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	54	17.20
ครูผู้สอน	260	82.80
รวม	314	100
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	160	50.96
ขนาดกลาง	57	18.15
ขนาดใหญ่	57	18.15
ขนาดใหญ่พิเศษ	40	12.74
รวม	314	100

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิง จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 69.75 และเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 30.25 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 และครูผู้สอน จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 82.80 แยกตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็กจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 50.96 ขนาดกลางจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.15 ขนาดใหญ่ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.15 และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.74

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 314 คน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 8-12

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.29	0.46	น้อย	4.72	0.45	มากที่สุด
2. ด้านความรู้ดิจิทัล	2.41	0.49	น้อย	4.68	0.46	มากที่สุด
3. ด้านความร่วมมือ	2.44	0.52	น้อย	4.63	0.45	มากที่สุด
4. ด้านการสื่อสาร	2.38	0.48	น้อย	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม	2.38	0.49	น้อย	4.67	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

วิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	2.17	0.58	น้อย	4.71	0.46	มากที่สุด
2. ครูมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการกำหนดภาพอนาคตการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน	2.52	0.50	ปานกลาง	4.59	0.50	มากที่สุด
3. ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน	2.24	0.43	น้อย	4.79	0.41	มากที่สุด
4. ครูเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล	2.37	0.49	น้อย	4.65	0.48	มากที่สุด
5. ครูสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.02	0.13	น้อย	4.70	0.46	มากที่สุด
6. ครูสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล	2.65	0.48	ปานกลาง	4.33	0.48	มาก
7. ครูนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ	2.29	0.61	น้อย	4.84	0.37	มากที่สุด
8. ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ	2.05	0.46	น้อย	4.71	0.46	มากที่สุด
รวม	2.29	0.46	น้อย	4.67	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 6. ครูสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ ดิจิทัล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5. ครูสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. ครูนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6. ครูสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล

ตาราง 10 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล

ความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูเข้าใจบริบทและรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.35	0.51	น้อย	4.67	0.48	มากที่สุด
2. ครูส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจ การใช้ดิจิทัล	2.46	0.50	น้อย	4.52	0.50	มากที่สุด
3. ครูรู้ เข้าใจกฎหมายดิจิทัล และ ใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม	2.30	0.46	น้อย	4.75	0.44	มากที่สุด
4. ครูสร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนรู้อ	2.37	0.49	น้อย	4.60	0.49	มากที่สุด
5. ครูสร้างเครือข่ายการแบ่งปัน ข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศ ดิจิทัล	2.41	0.50	น้อย	4.75	0.44	มากที่สุด
6. ครูใช้สื่อดิจิทัลติดต่อประสานงาน	2.48	0.50	น้อย	4.65	0.48	มากที่สุด
7. ครูเข้าถึงข้อมูล สืบค้นแบบ ดิจิทัล และประเมินผลข้อมูลนั้นได้	2.46	0.50	น้อย	4.70	0.46	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

ความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8. ครูคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณ์ ญาณในการเลือกใช้สาระสนเทศ และใช้ข้อมูลสาระสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ	2.25	0.44	น้อย	4.70	0.46	มากที่สุด
9. ครูจัดการสาระสนเทศ อย่างเป็นระบบ	2.65	0.48	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด
10. ครูส่งเสริมพัฒนาแหล่งสาระ สนเทศ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	2.40	0.49	น้อย	4.70	0.46	มากที่สุด
รวม	2.41	0.49	น้อย	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 9. ครูจัดการสาระสนเทศอย่างเป็นระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 8. ครูคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณ์ญาณในการเลือกใช้สาระสนเทศ และใช้ข้อมูลสาระสนเทศประกอบการตัดสินใจ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5. ครูสร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2. ครูส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจการใช้ดิจิทัล

พหุ ประสิทธิภาพ



ตาราง 11 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ

ด้านความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์และออฟไลน์	2.48	0.59	น้อย	4.33	0.48	มาก
2. ครูมีการใช้สื่อดิจิทัลแบ่งปันข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2.56	0.50	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
3. ครูสร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการแบ่งปันข้อมูล	2.32	0.47	น้อย	4.59	0.50	มากที่สุด
4. ครูนำข้อมูลดิจิทัลมาปรับปรุงการทำงาน	2.46	0.50	น้อย	4.79	0.41	มากที่สุด
5. ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายาม และเอาใจใส่ ไม่ละเลยหรือทอดทิ้งงาน	2.35	0.48	น้อย	4.65	0.48	มากที่สุด
6. ครูยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง และพร้อมปรับปรุงและแก้ไขงานให้ดีขึ้น	2.65	0.48	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
7. ครูมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และมีวิธีการหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว	2.40	0.61	น้อย	4.33	0.48	มาก
8. ครูร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา	2.29	0.52	น้อย	4.84	0.37	มากที่สุด
9. ครูมองปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	2.51	0.50	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
รวม	2.44	0.52	น้อย	4.63	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 6. ครูยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง และพร้อมปรับปรุงและแก้ไขงานให้ดีขึ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 8. ครูร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 8. ครูร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1. ครูมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์และออฟไลน์ และ ข้อ 7. ครูมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และมีวิธีการหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว

ตาราง 12 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูสามารถสื่อสารเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน	2.38	0.49	น้อย	4.71	0.46	มากที่สุด
2. ครูมีการสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	2.43	0.50	น้อย	4.59	0.50	มากที่สุด
3. ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	2.24	0.43	น้อย	4.75	0.44	มากที่สุด
4. ครูนำสื่อดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร	2.41	0.50	น้อย	4.62	0.49	มากที่สุด
5. ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสื่อสารด้วยสื่อดิจิทัล	2.33	0.48	น้อย	4.67	0.48	มากที่สุด
6. ครูเปิดเผยและเผชิญหน้าสื่อสารกันเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา	2.56	0.50	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. ครูใช้ข้อความชัดเจนในการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล	2.40	0.49	น้อย	4.67	0.48	มากที่สุด
8. ครูสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป และทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน	2.25	0.44	น้อย	4.57	0.50	มากที่สุด
รวม	2.38	0.48	น้อย	4.65	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 6. ครูเปิดเผยและเผชิญหน้าสื่อสารกันเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 3. ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 3. ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 8. ครูสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป และทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index:  $PNI_{modified}$ ) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม ปรากฏผลดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.29	4.72	1.06	1
2. ด้านความรู้ดิจิทัล	2.41	4.68	0.94	3
3. ด้านความร่วมมือ	2.44	4.63	0.89	4
4. ด้านการสื่อสาร	2.38	4.65	0.96	2

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร ด้านความรู้ดิจิทัล และด้านความร่วมมือ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ  
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ครูใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์	2.17	4.73	1.18	3
2. ครูมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการ กำหนดภาพอนาคตการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน	2.52	4.62	0.83	7
3. ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน	2.24	4.79	1.14	4

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4. ครูเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล	2.37	4.70	0.99	6
5. ครูสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรใน วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.02	4.73	1.35	1
6. ครูสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล	2.65	4.60	0.74	8
7. ครูนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกใน องค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ	2.29	4.84	1.12	5
8. ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ	2.05	4.71	1.30	2

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล เรียงจากมาก  
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5. ครูสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล  
8. ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ และข้อ 1.  
ครูใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์



ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ดิจิทัล

ด้านความรู้ดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูเข้าใจบริบทและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.35	4.67	0.99	3
2. ครูส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจการใช้ดิจิทัล	2.46	4.52	0.84	9
3. ครูรู้ เข้าใจกฎหมายดิจิทัล และใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม	2.30	4.75	1.06	2
4. ครูสร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้	2.37	4.60	0.95	6
5. ครูสร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล	2.41	4.75	0.97	4
6. ครูใช้สื่อดิจิทัลติดต่อประสานงาน	2.48	4.65	0.88	8
7. ครูเข้าถึงข้อมูล สืบค้นแบบดิจิทัล และประเมินผลข้อมูลนั้นได้	2.46	4.70	0.91	7
8. ครูคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สารสนเทศ และใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ	2.25	4.70	1.08	1
9. ครูจัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ	2.65	4.75	0.79	10
10. ครูส่งเสริมพัฒนาแหล่งสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	2.40	4.70	0.96	5

จากตาราง 15 พบว่า พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 8. ครูคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สารสนเทศ และใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ 3. ครูรู้ เข้าใจกฎหมายดิจิทัล และใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม และข้อ 1. ครูเข้าใจบริบทและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลของ  
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และลำดับความต้องการ  
จำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความร่วมมือ

ด้านความร่วมมือ	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ครูมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์ และออฟไลน์	2.48	4.33	0.75	9
2. ครูมีการใช้สื่อดิจิทัลแบ่งปันข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	2.56	4.71	0.84	6
3. ครูสร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการ แบ่งปันข้อมูล	2.32	4.59	0.98	2
4. ครูนำข้อมูลดิจิทัลมาปรับปรุงการทำงาน	2.46	4.79	0.95	4
5. ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงาน ด้วยความเพียรพยายามและเอาใจใส่ ไม่ละเลย หรือทอดทิ้งงาน	2.35	4.65	0.98	2
6. ครูยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง และ พร้อมปรับปรุงและแก้ไขงานให้ดีขึ้น	2.65	4.70	0.77	8
7. ครูมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ใน การแก้ไขปัญหา และมีวิธีการหาแนวทางในการ แก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว	2.40	4.33	0.81	7
8. ครูร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไข ปัญหา	2.29	4.84	1.12	1
9. ครูมองปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพในการทำงาน	2.51	4.71	0.88	5

จากตาราง 16 พบว่า พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัล  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ เรียงจากมาก  
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 8. ครูร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และใช้ข้อมูล  
สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ 3. ครูสร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการแบ่งปันข้อมูล และ

ข้อ 5. ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายามและเอาใจใส่ ไม่ละเลยหรือทอดทิ้งงาน

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาระดับผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูสามารถสื่อสารเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน	2.38	4.71	0.98	4
2. ครูมีการสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร	2.43	4.59	0.89	7
3. ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	2.24	4.75	1.12	1
4. ครูนำสื่อดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร	2.41	4.62	0.91	6
5. ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสื่อสารด้วยสื่อดิจิทัล	2.33	4.67	1.00	3
6. ครูเปิดเผยและเผชิญหน้าสื่อสารกันเพื่อแก้ไข้ปัญหาของสถานศึกษา	2.56	4.60	0.80	8
7. ครูใช้ข้อความชัดเจนในการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล	2.40	4.67	0.95	5
8. ครูสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป และทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน	2.25	4.57	1.03	2

จากตาราง 17 พบว่า พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระดับผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน



8. ครูสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป และทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน และข้อ 5. ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสื่อสารด้วยสื่อดิจิทัล โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ต้องการให้ครูสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ และสามารถใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์
2. ด้านความรู้ดิจิทัล พบว่า ต้องการให้ครูสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สารสนเทศ และใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ รู้และเข้าใจกฎหมายดิจิทัล และใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม และสามารถเข้าใจบริบทรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล
3. ด้านความร่วมมือ พบว่า ต้องการให้ครูสามารถร่วมระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ร่วมแบ่งปันข้อมูล และทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายามและเอาใจใส่ ไม่ละเลยหรือทอดทิ้งงาน
4. ด้านการสื่อสาร พบว่า ต้องการให้ครูสามารถสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสื่อสารด้วยสื่อดิจิทัล

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสาร ความรู้ดิจิทัล และความร่วมมือ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้สถานศึกษาละ 2 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน จำนวน 3 โรงเรียน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูล 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งสถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูในการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการยอดเยี่ยม เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม
2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
3. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน โรงเรียนโกสุมวิทยาสรรค์ จังหวัดมหาสารคาม

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสรุปแนวการภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ได้ดังนี้

#### 1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ผลจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ได้ข้อเสนอแนะว่า การพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลของครู โดยให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของโลก วางภาพอนาคตในด้านดิจิทัลพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล และนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) มีดังนี้

“...จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...อบรมพัฒนาเพื่อหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องได้มาจากนโยบาย และทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมและมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน...”

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

“...ครูควรมีการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจน ทั้งเครือข่ายที่เป็นคนและเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี...”

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

“...ต้องมีการศึกษานวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดใจพร้อมที่จะรับ  
สิ่งใหม่ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษาเดียวกัน  
และสถานศึกษาอื่น จะทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ  
ปฏิบัติงานที่หลากหลาย...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

## 2. ด้านความรู้ดิจิทัล

ผลจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ด้าน  
ความรู้ดิจิทัล ได้ข้อเสนอแนะว่า การมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล ครูต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง  
บนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการ  
เรียนการสอน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการทำงาน มีการคิด  
อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศใน  
โลกดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี  
(Best Practices) มีดังนี้

“...จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของ  
ดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ฝึกอบรม พัฒนาเพื่อหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการ  
เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิก  
ในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน  
แล้วควรมีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล...”

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

“...จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู...”

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

“...ครูต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ศึกษาเรียนรู้ และกล้าที่จะนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน รวมถึงนำเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...เตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูล และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 3. ด้านความร่วมมือ

ผลจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ด้านความร่วมมือได้ข้อเสนอแนะว่า ส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน รวมไปถึงการเผยแพร่ข่าวสารในแบบดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน พัฒนาทีมงานให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางด้านกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) มีดังนี้

“...กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัด เขาจะได้แสดงผลในการทำงานเต็มที่และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ สิ่งดี ๆ ให้กับโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำ PLC ให้มีการแลกเปลี่ยนปัญหาในการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยให้มีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งตอบโจทย์เรื่องของการมีส่วนร่วมในกลุ่มขนาด ย่อย ๆ ในแต่ละกลุ่มงานและกลุ่มสาระฯ...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ได้แสดงทรรศนะต่อปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ในที่ประชุม และผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนความคิดและอำนวยความสะดวกในการทำงาน...”

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

“...ต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อเสนอปัญหาและที่ประชุมร่วมกันวางแผนแก้ไข ให้ทุก ๆ คนได้มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการตั้งแต่วางแผนจนถึงประเมินติดตามผล...”

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

“...ให้ทุกคนได้ระดมความคิดกันในการประชุมวางแผน ให้ครูได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม เราต้องกำหนดบทบาทให้เหมาะสม ให้ครูด้วยกันเป็นคนดำเนินการ และทำให้เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ปลุกฝังในระบบให้บุคลากรทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความ สำเร็จ...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 4. ด้านการสื่อสาร

ผลจากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ด้านการสื่อสาร ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารทั้งในรูปแบบวัจนภาษา และอวัจนภาษา มีความสามารถในการใช้ทักษะ การฟัง พูด อ่านเขียน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจผู้อื่นให้ ทำงาน ด้วยทักษะการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย มีทัศนคติและบรรยากาศการสื่อสารที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) มีดังนี้

“...ต้องมีการสื่อสารที่ครอบคลุมทั้งในหน่วยงานเอง และนอกหน่วยงาน ต้องมีการประชาสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอกให้ชุมชนได้รับทราบ ซึ่งอาจจะเป็นการสื่อสารที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องเคารพกันในขณะที่พูดคุยหรือประชุมกัน ต้องให้เกียรติต่อครู และบุคลากรทุก ๆ คนก็เป็นทักษะที่สำคัญในการสื่อสารที่ดี...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จะต้องแสดงความคิดเห็นกันอย่างระมัดระวัง จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่พูดจริง มีเหตุและผลในขณะที่พูดหรือนำเสนอประเด็นต่าง ๆ...”

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

“...ครูจะต้องมีเจตนาที่ดีในการสื่อสาร จะต้องสื่อสารให้เกิดการพัฒนางาน พัฒนาคณะ ให้ครูได้แสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ไม่สื่อสารกันอย่างมีอคติ...”

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

“...การพูด หรือการแสดงออกจะต้องสุภาพและมีมารยาท เหมาะสมกับวัย และคุณวุฒิ ไม่พูดถึงสถานศึกษาทางด้านลบ และมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและเหมาะสม จะต้องเปิดเผย มีความจริงใจ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การพูด หรือการแสดงออกจะต้องสุภาพและมีมารยาท เหมาะสมกับวัย และคุณวุฒิ ไม่พูดถึงสถานศึกษาทางด้านลบ...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤศจิกายน 2564 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู มาทำการสังเคราะห์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 18-21

ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวชี้วัด	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่ม ความรู้ความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครู ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องได้มา จากนโยบาย และทุกคนในองค์กร ต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อจะ ได้มีส่วนร่วมและมีเป้าหมายไปใน แนวทางเดียวกัน 3. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครู เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้ในการทำงาน 4. ครูควรมีการสร้างเครือข่ายที่ ชัดเจน ทั้งเครือข่ายที่เป็นคนและ เครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี 5. ต้องมีการศึกษานวัตกรรมการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดใจพร้อม ที่จะรับสิ่งใหม่ๆ 6. มีเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษา เดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย	1. จัดประชุมเพื่อให้บุคลากร ร่วมกันกำหนดนโยบายและ วิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกใน องค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทาง เดียวกัน 2. จัดการอบรม สัมมนา หรือ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครู ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ 3. สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน ทั้งจากภายใน สถานศึกษาเดียวกันและ สถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็น มุมมองและแนวทางของการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ที่หลากหลาย 4. สนับสนุนให้ครูมีการสร้าง เครือข่าย ทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์ เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิด และ เครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี 5. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครู เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้ในการทำงาน

จากตาราง 18 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า

1. จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน
2. จัดการอบรม สัมมนา หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ ๆ
3. สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษาเดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
4. สนับสนุนให้ครูมีการสร้างเครือข่าย ทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิด และเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี
5. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล

ตัวชี้วัด	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. เข้าใจดิจิทัล 2. การใช้ดิจิทัล 3. การรู้สารสนเทศ	1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้ 2. ฝึกอบรม พัฒนาเพื่อหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิกในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น	1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้ 2. หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน



ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
	<p>3. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมา ใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน แล้ว ควรมีการแบ่งปันและส่งเสริม ให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ ดิจิทัล</p> <p>4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และ เชื่อมโยงได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ของครู เช่น เชิญวิทยากรที่ เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัด สัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>5. เตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดใจรับทุกๆ ข้อมูล และนำความรู้ ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง ถูกต้อง</p>	<p>3. ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการทำงาน มีการคิดอย่างมี วิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อ ดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการ ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศใน โลกดิจิทัล</p> <p>4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และ เชื่อมโยงได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ของครู เช่นเชิญวิทยากรที่ เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัด สัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็น มุมมองที่หลากหลาย</p> <p>5. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัล มาใช้พัฒนาการทำงานและการ จัดการเรียนการสอนแล้ว ควร สนับสนุนให้มีการแบ่งปันและ ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจใน การใช้ดิจิทัล</p>

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความรู้ดิจิทัล พบว่า

1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้
2. หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึง การเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัล เข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน

3. ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล

4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น เชิญวิทยากร ที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดสัมมนาศึกษาคูณาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย

5. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอน แล้ว ควรสนับสนุนให้มีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล

ตาราง 20 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้การแบ่งปันข้อมูล 2. ความรับผิดชอบ 3. การแก้ไขปัญหา	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรให้ เหมาะสมกับความรู้ ความ สามารถและความถนัด 2. จัดทำ PLC ให้มีการแลกเปลี่ยน ปัญหาในการทำงาน แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและพูดคุยให้มีการ ปรับปรุงแก้ไข 3. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การคิด ได้แสดงทรรศนะต่อปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ในที่ประชุม และ ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนความคิด และอำนวยความสะดวกในการ ทำงาน	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ เหมาะสมกับความรู้ ความ สามารถ ของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครู มาร่วม ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมใน การแสดงออกถึงความคิด ทักษะคิด ต่อประเด็นปัญหาและร่วมกันหา แนวทางในการแก้ไขอย่าง เหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่าย สนับสนุน และอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานของครู 3. รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลย การแสดงออกทางความคิดเห็นของ ครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความ เอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
	<p>4. ต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อเสนอปัญหาและประชุมร่วมกันวางแผนแก้ไข ให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการตั้งแต่วางแผนจนถึงประเมินติดตามผล</p> <p>5. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทที่เหมาะสม</p> <p>6. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จ</p>	<p>4. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม</p> <p>7. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงเรียน</p>

ตาราง 20 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความร่วมมือ พบว่า

1. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครูมาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
2. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิด ทักษะติดต่อประเด็นปัญหา และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู
3. รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลยการแสดงออกทางความคิดเห็นของครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม
7. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความความสำเร็จของโรงเรียน

ตาราง 21 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร

ตัวชี้วัด	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ทักษะในการสื่อสาร 2. ทักษะคิดในการสื่อสาร 3. ความชัดเจนในการสื่อสาร	1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน 2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง 3. ต้องสื่อสารกันอย่างมีความเคารพซึ่งกันและกัน 4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น	1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน 2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง 3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร 4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ทักษะในการสื่อสาร 2. ทักษะคติในการสื่อสาร 3. ความชัดเจนในการสื่อสาร	1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน 2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง 3. ต้องสื่อสารกันอย่างมีความเคารพซึ่งกันและกัน 4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น 5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา 6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ 7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน	1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน 2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง 3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร 4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น 5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา 6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ 7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน 8. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

จากตาราง 21 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสาร พบว่า

1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน
2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง
3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร
4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น
5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา
6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ
7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน
8. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เลิศ Best Practices จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

ตาราง 22 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน</li> <li>2. จัดการอบรม สัมมนา หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ๆ</li> </ol>

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	<p>3. สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษาเดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย</p> <p>4. สนับสนุนให้ครูมีการสร้างเครือข่าย ทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิด และเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี</p> <p>5. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p>
2. ด้านความรู้ดิจิทัล	<p>1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2. หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3. ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล</p> <p>4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น วิทยุวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>5. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้พัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอนแล้ว ควรสนับสนุนให้มีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล</p>
3. ด้านความร่วมมือ	<p>1. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครูมาร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
3. ด้านความร่วมมือ	<p>2. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิด ทักษะคิดต่อประเด็นปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู</p> <p>3. รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลยการแสดงออกทางความคิดเห็นของครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม</p> <p>7. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความความสำเร็จของโรงเรียน</p>
4. ด้านการสื่อสาร	<p>1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน</p> <p>2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง</p> <p>3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร</p> <p>4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น</p>



ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
	5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการ ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการ ดำเนินงานของสถานศึกษา 6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับ คุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ 7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนา 8. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

การตรวจสอบยืนยันร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้  
 ยืนยันรูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาครูต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบ  
 ยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางมีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม  
 ทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ประกอบด้วย

1. นายสุริยา ทองบุญมา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
2. นายทรงศักดิ์ ชาวไพร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
3. นางสุมาลี สุขรัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
4. นายเชิดชัย พลกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนแกดำวิทยาคาร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
5. นายปรีชา การสะอาด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 บันทึกประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
2. ความรู้ดิจิทัล	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
3. ความร่วมมือ	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
4. การสื่อสาร	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้

นำ (ร่าง) แนวทางมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมี รายละเอียดปรากฏดังตาราง 24

ตาราง 24 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน</li> <li>จัดการอบรม สัมมนา หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็น มุมมองใหม่ๆ</li> <li>สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษา เดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย</li> </ol>

ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล (ต่อ)	<p>4. สนับสนุนให้ครูมีการสร้างเครือข่าย ทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิด และเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี</p> <p>5. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน</p>
2. ด้านความรู้ดิจิทัล	<p>1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2. หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3. ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล</p> <p>4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น วิทยุวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>5. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอนแล้ว ควรสนับสนุนให้มีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล</p>
3. ด้านความร่วมมือ	<p>1. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครูมาช่วยในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p> <p>2. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิด ทักษะคิดต่อประเด็นปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู</p>

## ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู
3. ด้านความร่วมมือ (ต่อ)	<p>3. รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลยการแสดงออกทางความคิดเห็นของครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครู ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการ แก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม</p> <p>7. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความความสำเร็จของโรงเรียน</p>
4. ด้านการสื่อสาร	<p>1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน</p> <p>2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ ก้าวร้าวรุนแรง</p> <p>3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการ สื่อสาร</p> <p>4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความ ระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น</p> <p>5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการ ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงาน ของสถานศึกษา</p> <p>6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับ คุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ</p> <p>7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน</p> <p>8. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา</p>

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ปรากฏดังตาราง 25

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล						
1. จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. จัดการอบรม สัมมนา หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ๆ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งจากภายในสถานศึกษาเดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4. สนับสนุนให้ครูมีการสร้างเครือข่ายทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนแนวคิด และเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>2. ความรู้ดิจิทัล</b>						
1. จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนได้	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่นเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. ครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้พัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอนแล้ว ควรสนับสนุนให้มีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>3. ความร่วมมือ</b>						
1. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครูมาร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิดเห็น ทศนคติต่อประเด็นปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลยการแสดงออกทางความคิดเห็นของครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
7. กำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความความสำเร็จของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>4. การสื่อสาร</b>						
1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และสร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็น จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสาร จะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่างสุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
7. การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
8. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.98	0.08	มากที่สุด	4.93	0.16	มากที่สุด

จากตาราง 25 ชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีทั้งหมด 25 แนวทาง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 และ 4.93 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### สรุปผล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความร่วมมือ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

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

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษามหาสารคาม มีจำนวน 25 แนวทางโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 5 แนวทาง ได้แก่ จัดประชุมเพื่อให้บุคลากรร่วมกันกำหนด นโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน จัดการอบรม สัมมนา หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ ๆ สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งจากภายในสถานศึกษา เดียวกันและสถานศึกษาอื่น ทำให้ครูได้เห็นมุมมองและแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย สนับสนุนให้ครูมีการสร้างเครือข่าย ทั้งเครือข่ายที่เป็นมนุษย์เพื่อร่วม แลกเปลี่ยนแนวคิด และเครือข่ายในการสร้างเทคโนโลยี และจัดหาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจการ เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

2. ด้านการสื่อสาร มี 8 แนวทาง ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และ สร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงาน การสื่อสารจะต้องใช้ภาษาที่ เหมาะสม รวมถึงไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวรุนแรง สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้องกระทำด้วยความ ระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น การสื่อสาร จะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือเครือข่าย ภายนอกได้รับทราบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำ อย่างสุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสารให้เกิดผลทางลบ การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนางาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

3. ด้านความรู้ดิจิทัล มี 5 แนวทาง ได้แก่ จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียน การสอนได้ หาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจถึงการ เปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วย ในการจัดการเรียนการสอน ให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่อง

การทำงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดี และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่นเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย และครูเข้าใจและสามารถนำดิจิทัลมาใช้พัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้มีการแบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล

4. ด้านความร่วมมือ มี 7 แนวทาง ได้แก่ กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู เพื่อดึงเอาศักยภาพของครูมาร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิด ทศนคติต่อประเด็นปัญหาและร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู รับฟังความคิดเห็น ไม่ละเลยการแสดงออกทางความคิดเห็นของครู เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประเด็นปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขร่วมกันในรูปแบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เป็นหัวหน้างาน มีส่วนในการตรวจสอบ ประเมินผลติดตาม และต้องกำหนดบทบาทในการทำงานให้เหมาะสม และกำหนดให้ทุกคนทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในความความสำเร็จของโรงเรียน

## อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู เรียงตามลำดับขององค์ประกอบดังต่อไปนี้ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสาร ด้านความรู้ดิจิทัล และด้านความร่วมมือ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลต่อความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ซึ่งจากงานวิจัยของ กัญญารัตน์ สุขแสน (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนา

ภาวะผู้นำ ดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และจากงานวิจัยของ รัฐนันท์ รถทอง และมลรักษ์ เลิศวิสัย (2564) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของ ครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต พบว่ามี ภาวะผู้นำดิจิทัล 3 ด้าน คือ 1) การปรับตัวและการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษาแบบดิจิทัล 2) การปรับกฎระเบียบ กฎหมาย และการปรับวัฒนธรรม และทัศนคติเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 3) วิสัยทัศน์ดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีก้าวกระโดด สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กำหนดนโยบายและกำลังปรับกฎระเบียบในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) การปรับกฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเอื้อต่อการดำเนินการธุรกรรมดิจิทัล ในภาพรวมและทุกภาคส่วน (Laws and Regulation) และ 2) การปรับวัฒนธรรม และทัศนคติ เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Mindset)

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม มีจำนวน 25 แนวทาง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 และ 4.93 ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ประกอบ ไปด้วยรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากร และเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้น พบว่าผู้วิจัยมีการนำเอาข้อมูลจากระยะที่ 1 ผนวกกับข้อเสนอแนะมาเป็นข้อมูล ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อีกทั้งองค์ประกอบ การดำเนินงาน วิธีดำเนินการ และผลการประเมิน ทำให้สามารถตัดสินใจในการ ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย สุขตาม และคณะ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความสามารถภาวะผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นในยุค เปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในยุคเปลี่ยนผ่านสู่สังคม ดิจิทัล จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถภาวะผู้นำดิจิทัลครอบคลุมใน 7 มิติคือ มิติการรับรู้ดิจิทัล มิติการมุ่งเน้นประชาชน มิติความสามารถในการเรียนรู้มิติความสามารถในการปรับตัว มิติ การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มิติการยอมรับทางวัฒนธรรม และมิติการทำงานร่วมมือกัน

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคามประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2. ด้านการสื่อสาร 3. ด้านความรู้ดิจิทัล 4. ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปวางแผนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของครู เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูให้บรรลุตามเป้าหมายที่

สถานศึกษากำหนด อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดความก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สรุปได้ว่ามีความต้องการด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้ครูเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการอบรมเพื่อพัฒนาครู เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบการศึกษาต่อไป

1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามองค์ประกอบ ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูได้ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน และมีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้จริงนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูเป็นรายด้านโดยเฉพาะด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติการไปใช้อย่างคงทนและพัฒนาต่อไป

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู เพื่อวางกรอบหรือกำหนดช่วงเวลาในการพัฒนาระยะสั้น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษา*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญารัตน์ สุขแสน. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยครูสุริยเทพ.
- กิตติพัฒน์ คำแพง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ: Super leadership*. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- เกสรดา ศักดิ์มณีวงศา. (2561). *การเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : ดีลอยท์ ทัชโหมทัส.
- ชนิษฐา ชัยประโคน. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คำหมาน คนไค. (2542). *ทางก้าวหน้าของครูมืออาชีพ : การพัฒนาวิชาชีพครูตามแนวทางของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ สว่างสุวรรณ. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ โมเดลสาเหตุ และผลของการร่วมมือร่วมพลังของครูสถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎาณี เอี่ยมสุภสวัสดิ์. (2548). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของการสื่อสารในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษา กลุ่มการศึกษาบริษัทซีเมนส์จำกัดประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชนิตา เรืองทวีป. (2552). *ความสัมพันธ์ของการรับรู้ภาวะผู้นำ และทัศนคติต่อ การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 กับความทุ่มเทของพนักงานของปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ชัยวัฒน์ ใจจิตร. (2546). *พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ บ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2525). *การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). *ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.*
- ชีวิน อ่อนล่อ และคณะ. (2563). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา. วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย. 10(1), 108, มกราคม-มีนาคม.*
- ชุตีรัตน์ กาญจนธัญชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.*
- เชาวเรศ ใจทัต. (2559). *การพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *รายงานการวิจัย การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสารขององค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- ทินกร บัวชู. (2562). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์สาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 9(1), 286-294.*
- เทพรังสรรค์ จันทรังษี. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล ของโรงเรียน อนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- เทือน ทองแก้ว. (2542). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏรำไพ พรรณี.*



- ชนพรรณ กุณาละศิริ. (2558). *รูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์.
- นภาพร พันธุ์ชัย. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นันทรัตน์ ฤทธิ์บำรุง. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการเป็นแบบอย่างทางการสอนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิกร จันภิรม และศตพล กัลยา. (2562). *เทคโนโลยีการศึกษาในยุค Thailand 4.0*. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 11(1), 304-314, มกราคม-เมษายน.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บงกช ทองเยี่ยม (2560). *การพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาวิชาชีพครูในมหาวิทยาลัยไม่จำกัดรับ*. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 4(1), 291-302.
- บวร ปภัสราทร. (2561). *การสื่อสารเคลื่อนที่จากยุคที่หนึ่งสู่ยุคที่ห้า มุมมองของพลเมืองดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจวรรณ แจ่มจรรุญ. (2557). *ปัจจัยบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์กร กระบวนการในการสื่อสาร และสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ปฐมมาพร หมุนสิงห์. (2564). การรับรู้ของครูและบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบดิจิทัลในสถานการณ์ Covid-19. *การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่อง คุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 7 (7th National Conference on Quality Management and Technology Innovation)*, 11(1), 537-545.
- ประเวศ วะสี. (2550). *การเรียนรู้ใหม่ไปให้พ้นวิกฤต*. กรุงเทพฯ : ร่วมด้วยช่วยกัน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2544. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : หจก.อักษรศาสตร์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *CCPR โมเดลกระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิชัย. (2559). *รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักหาร แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). *รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พรินติ้งเฮาส์
- รังสรรค์สุภารัมย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้โรงเรียน ประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัฐนันท์ รถทอง และมลรักษ์ เลิศวิลัย. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัลของครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(11), 223-234.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.

- ราณี อีสัยกุล. (2553). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจเคสสปาในเขตกรุงเทพมหานคร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วันชัย สุขตาม และคณะ. (2562). การเสริมสร้างความสามารถภาวะผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในยุคเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล. *วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 1(2), 63-75.
- วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล. (2553). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์.
- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น: สานต่อที่ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : เซ็นเตอร์ดีสคัฟเวอรี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และนวัตที่คนจะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมมนา ธนธีย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2564). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561-2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม*. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [https://ocsc.go.th/Digital\\_Learning\\_Sources\\_06](https://ocsc.go.th/Digital_Learning_Sources_06). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 พฤษภาคม 2564].
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *สำนักงาน ก.พ.ร. เผยแพร่ผลการพัฒนาแนวทางการให้บริการของภาครัฐ และทิศทางการพัฒนาการให้บริการแบบดิจิทัล*. [ออนไลน์].  
ได้จาก : <http://www.opdc.go.th/content/NTcwNw>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 8 พฤษภาคม 2564].
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุชญา โกมลวานิช และคณะ. (2563). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ*. (หน้า.700-708). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรรัตน์ พัฒนเชียร. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวรรณา เทพประสิทธิ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.
- อรุณ รักธรรม. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุษาวดีจันทรสณี. (2556). การประเมินความสามารถทางคณิตศาสตร์ สาร์ตละและวิธีทางคณิตศาสตร์ *Foundations and Methodologies of Mathematics Instruction* หน่วยที่ 11-15 (2, 35-36). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.trueplookpanya.com/Knowledge/content/52232/-edu-t2s1-t2-t2s3-> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 พฤษภาคม 2564].
- Aviram, R. and Eshet-Alkalai, Y. (2006). *Towards a theory of digital literacy: Three scenarios for the next steps*. [online]. Available from : [http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Aharon\\_Aviram.htm](http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Aharon_Aviram.htm). [accessed 3 may 2021].
- Baculard, L-P. (2017). To lead a digital transformation, CEOs must prioritize. *Harvard Business Review*, 1-6.
- Belshaw, D. (2017). *The essential elements of digital literacies*. [online]. Available from : <http://digitalliteraci.Es>. [accessed 12 December 2021].
- Berlo, D.K. (1960). *The Process of Communication*. New York : The Free Press.
- Braun, J. (1991). An Analysis of Principal leadership vision and Its Relationship to School Climate Dissertation 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 3 may 2021].
- Bush, T. and Glover, D. (2005). Leadership development for early headship: the New Visions experience. *School Leadership and Management*, 25(3): 217–39.
- Cornell University. (2009). *What is digital literacy?*. [online]. Available from : <http://digitalliteracy.cornell.edu/welcome/dpl0000.html>. [accessed 12 December 2021].
- Curious, C. (2013). *Digital Leadership or just leadership?*. [online]. Available from <http://www.curiouscatherine.info/2013/06/02/digital-leadership-or-just-leadership>. [accessed 3 may 2021].
- Diehl, M.O. (2005). *Medical transcription guide : do's and don'ts*. Louis, Mo. : Elsevier Saunders.
- Dubrin, A.J. (2007). *Principles of Leadership*: South-Western : Cengage Learning.
- Friend, M. and Cook, L. (2010). *Interactions: Collaboration skills for school professionals*. 6th ed. Singapore : Pearson Ed.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York : John Wiley & Son.

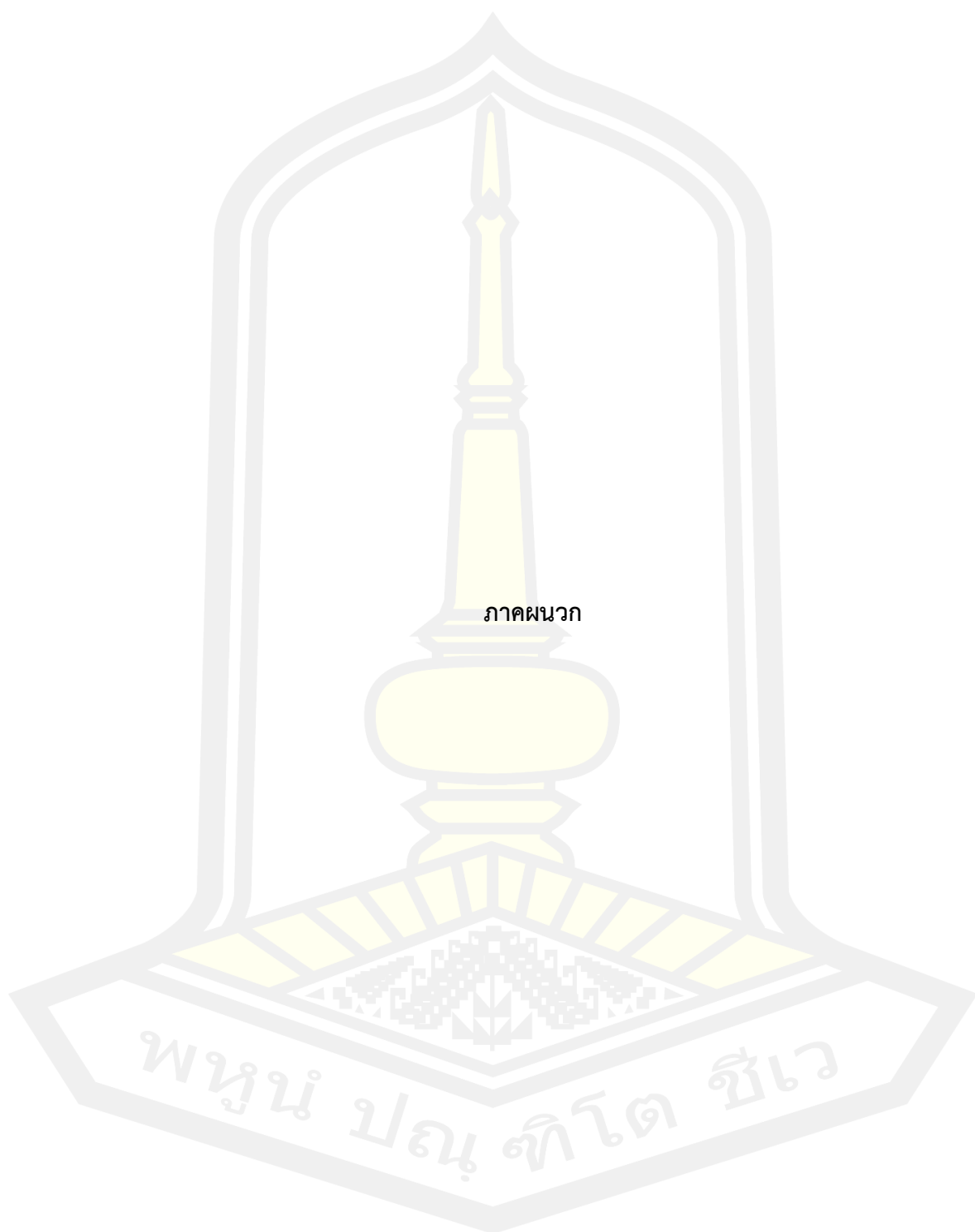
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Book.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Hague, C. and Payton, S. (2010). *Digital literacy across the curriculum*. Bristol : Futurelab.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional. Management Behavior of Principal. *The Elementary School Journal*, 86, 217-247.
- Hughes, F.P. (2017). *Children, play, and development*. Singapore : Springer.
- Jenkins H. (2015). *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. [online]. Available from : <http://journals.openedition.org/rfsic/1645>. [accessed 12 December 2021].
- JISC. (2014). *Developing digital literacies*. [online]. Available from : <https://www.jisc.ac.uk/guides/developing-digital-literacies>. [accessed 12 December 2021].
- Jonathan, J. (2007). The leadership of transition: Correction, cociliation and change in South African education. *Springer Science & Business Media B.V.* 8, 91-103.
- Kane, C.G. (2018). *Common traits of the best digital leaders*. [online]. Available from : <https://sloanreview.mit.edu/article/common-traits-of-the-best-digital-leaders>. [accessed 5 may 2021].
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Martin, A. (2008). Digital Literacy and the “Digital Society”. In C. Lankshear, & M. Knobel (Eds.), *Digital Literacies: Concepts, Policies, and Practices* (pp. 151-176). New York : Peter Lang.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California : Corwin Press.
- McLeod, S.A. (2017). *Maslow's hierarchy of needs*. [online]. Available from : [www.simplypsychology.org/maslow.html](http://www.simplypsychology.org/maslow.html). [accessed 12 December 2021].
- Mikoluk, K. (2013). *Three Communcation Style and how they Affect Your Business*. [online]. Available from : <https://blog.udemy.com /communication-style>. [accessed 12 December 2021].

- Neal, R.R. (2007). An Analysis of Principal's Leadership Dealing with School Violence. Multiple Case Study. *Dissertation Abstract International*, 68(04), 1256-A.
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg : Haufe.
- Polly, D. (2010). Preparing teachers to integrate technology effectively : *The case of higher-order thinking skills (HOTS)*. Chapter to appear in S. D'Augustono (Ed.).
- Powers, P. (2013). *Digital Leadership in Higher Education: Be Like the Web*. [online]. Available from : <http://eduniverse.org/digital-leadership-higher-education-be-web>. [accessed 10 may 2021].
- Raelin, J. (2004). The "Bottom Line" of Leaderful Practice. *Ivey Business Journal*, 68(3), 1-5.
- Scouts, Y. (2006). *10 Collaborative Leadership Characteristics* . [online]. Available from : <https://yscouts.com/10-collaborative-leadership-characteristics>. [accessed 10 may 2021].
- Stoner, J.A.F. and Wankel, C.W. (1986). *Management*. 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Sullivan, L. (2018). *8 skills every digital leader need*. [online]. Available form : <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-everydigital-leader-needs>. [accessed 3 may 2021].
- Tran, L. (2017). *Digital Transformation: The 5 Must-Have Skills for Digital Leaders*. [online]. Available from : <https://www.inloox.com/company/Blog/articles/digital-transformation-the-5-must-have-skills-for-digital-leaders/>. [accessed 12 December 2021].
- Watson, S.H. (2000). Leadership Requirement in the 21 Century : The Perception of Canadian Private Sector Leader. *Dissertation Abstracts International*, 3(2), 356-A.
- 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*, 43(4), 367.

- Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 27-40
- Zhu, P. (2016). *Five Key Elements in Digital Leadership*. [online]. Available from : <http://futureofcio.blogspot.com/2014/10/digital-leadership-effectiveness.html>. [accessed 3 may 2021].







ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



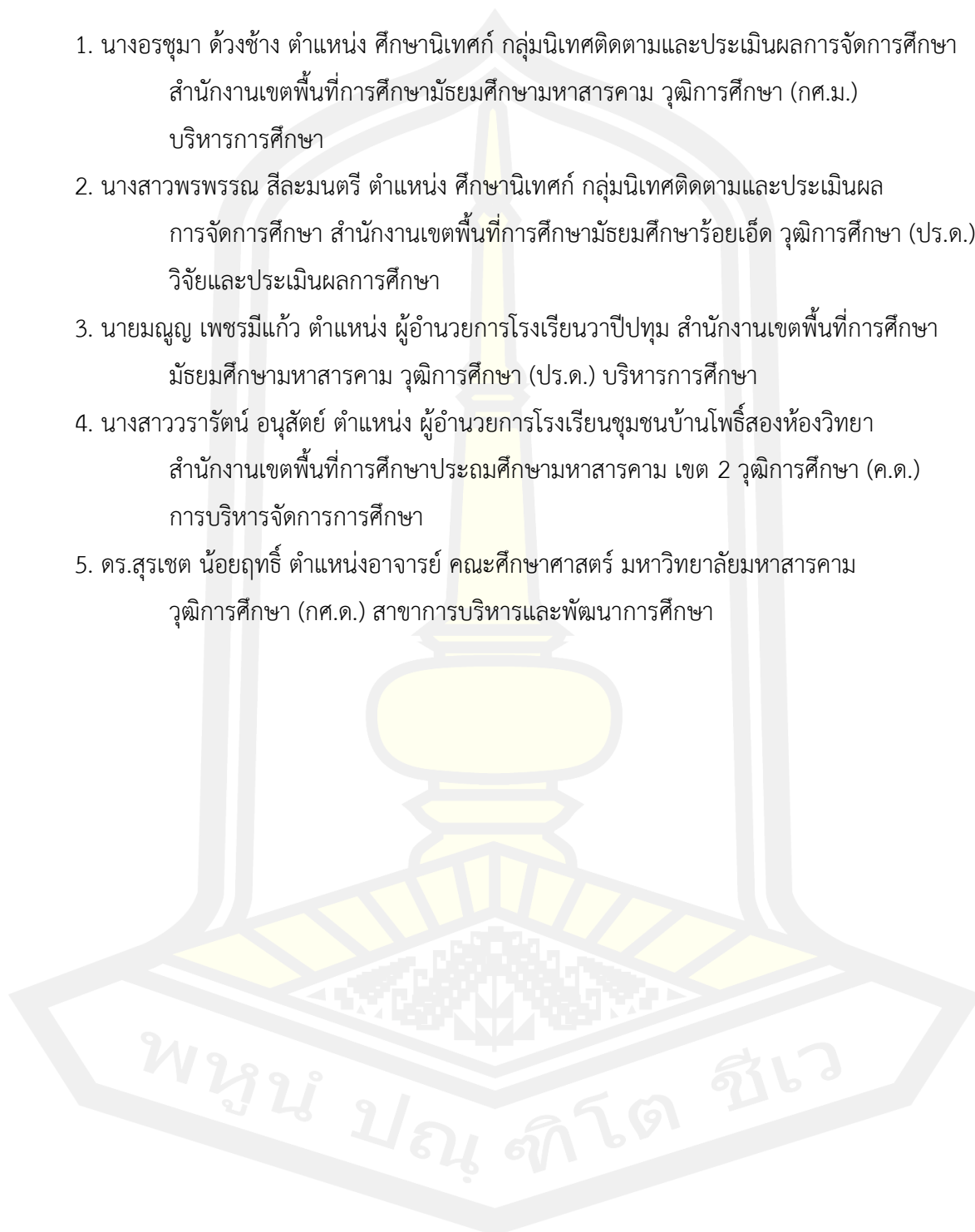
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

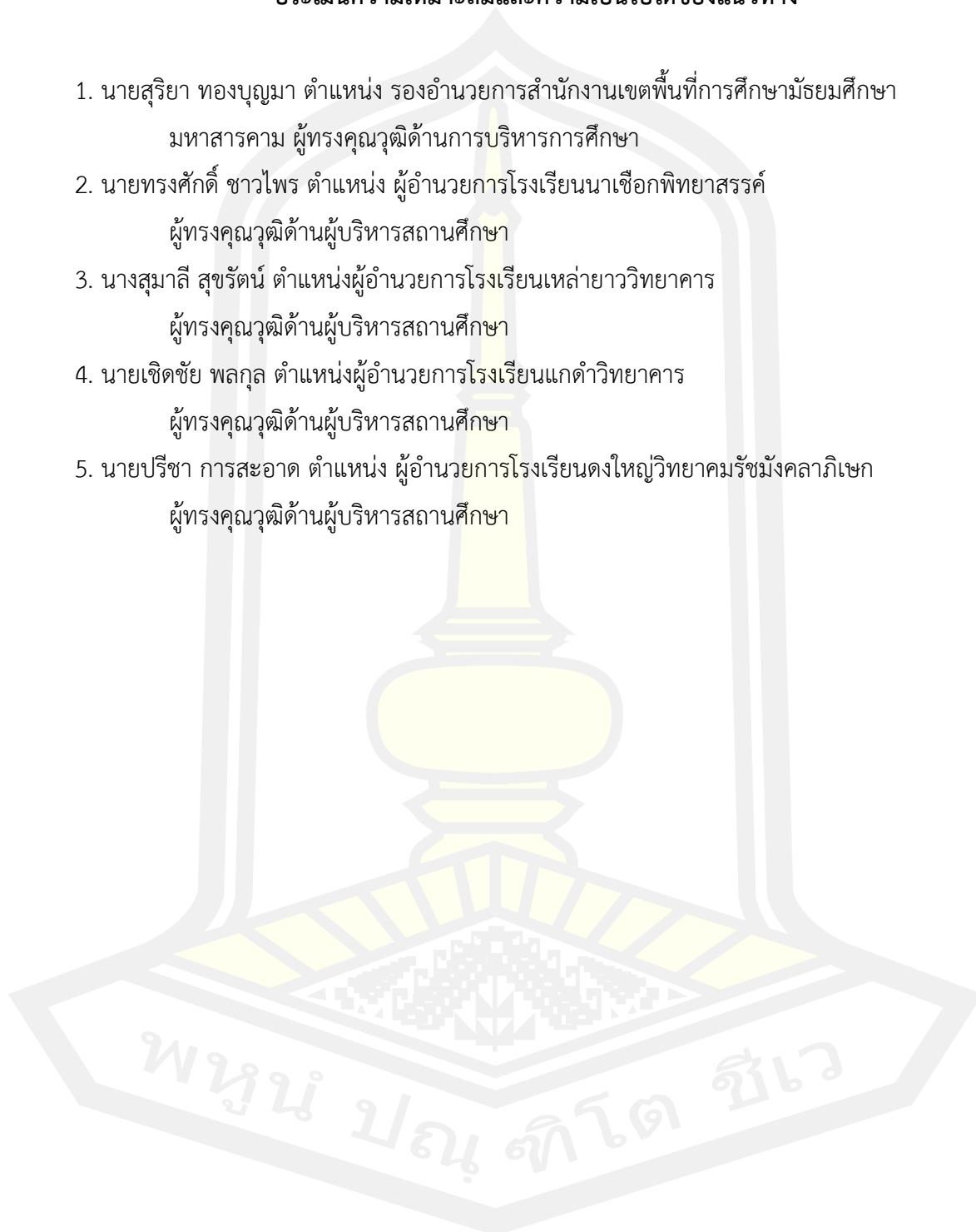
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

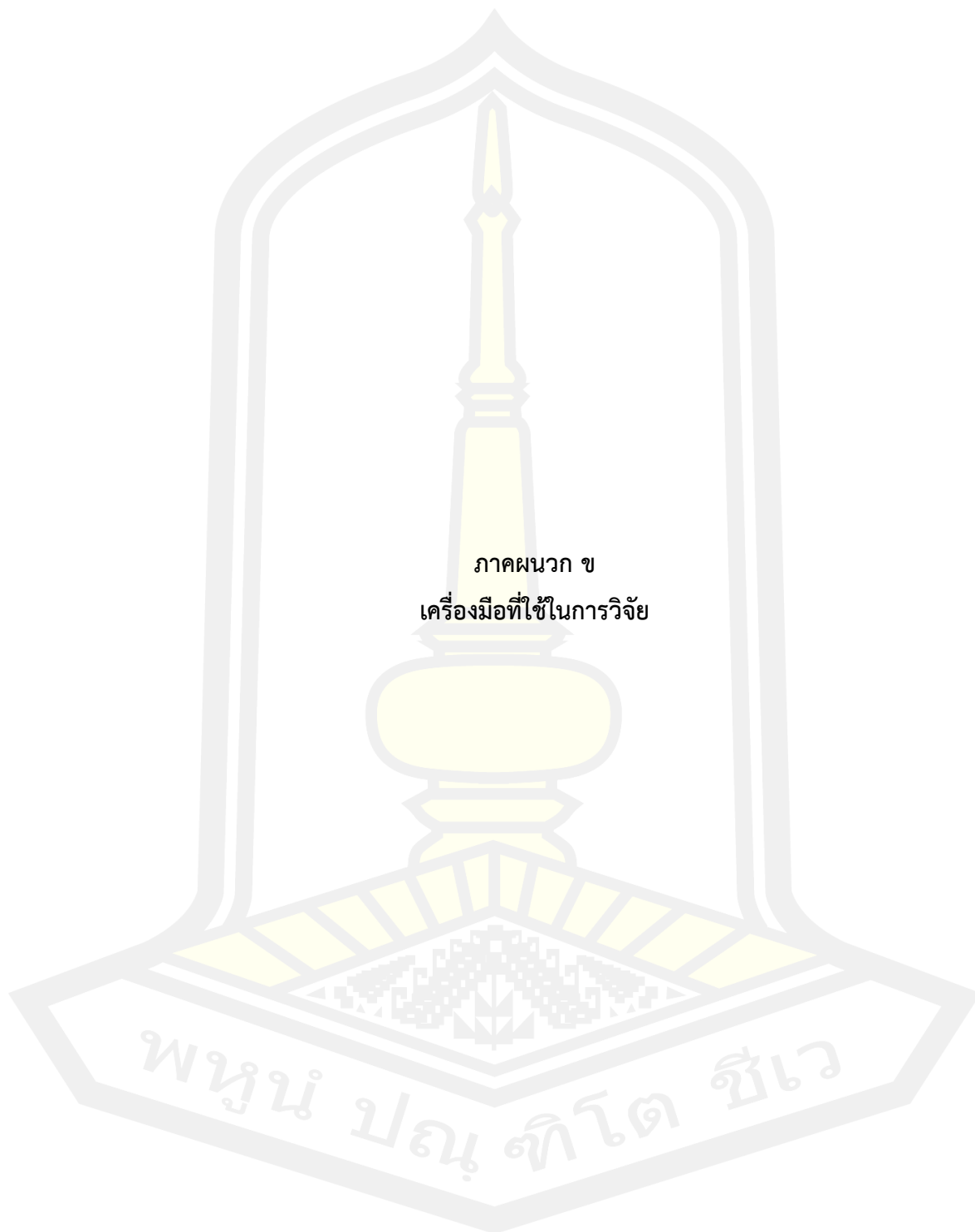
1. นางอรชума ดั่งช้าง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) บริหารการศึกษา
2. นางสาวพรพรรณ สีละมนตรี ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา
3. นายมณูญ เพชรมีแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) บริหารการศึกษา
4. นางสาววรรัตน์ อนุสสัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วุฒิการศึกษา (ค.ด.) การบริหารจัดการการศึกษา
5. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนากการศึกษา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน  
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

1. นายสุรียา ทองบุญมา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
2. นายทรงศักดิ์ ชาวไพร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
3. นางสุมาลี สุขรัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
4. นายเชิดชัย พลกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนแกดำวิทยาคาร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา
5. นายปรีชา การสะอาด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดงใหญ่วิทยาคมรัชมังคลาภิเษก  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์  
การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ Likert 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. การตอบแบบสอบถามใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ความคิดเห็นของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใด ๆ ต่อตัวท่าน แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของแบบทดสอบ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อได้ที่ นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ หมายเลขโทรศัพท์ 09 1719 3832 อีเมล pitpimon\_ed@hotmail.com ขอขอบพระคุณท่านอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์**  
**การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

**ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  
 ต่ำกว่า 31 ปี  31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  51 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษา  
 ปริญญาตรี สาขาวิชา .....  
 ปริญญาโท สาขาวิชา .....  
 ปริญญาเอก สาขาวิชา .....
4. สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ครูอัตราจ้าง/พนักงานราชการ  
 ข้าราชการครู  
 ผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์

**คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์  
 ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู และโปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความคิดเห็น  
 ที่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>											
1	ครูใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์										
2	ครูมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการกำหนดภาพอนาคตการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน										
3	ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน										
4	ครูเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล										
5	ครูสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล										
6	ครูสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล										
7	ครูนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ										
8	ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ										
<b>ด้านความรู้ดิจิทัล</b>											
1	ครูเข้าใจบริบทและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล										
2	ครูส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจการใช้ดิจิทัล										
3	ครูรู้ เข้าใจกฎหมายดิจิทัล และใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม										
4	ครูสร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้										
5	ครูสร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล										
6	ครูใช้สื่อดิจิทัลติดต่อประสานงาน										
7	ครูเข้าถึงข้อมูล สืบค้นแบบดิจิทัล และประเมินผลข้อมูลนั้นได้										





ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ครูสื่อสารกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน										
4	ครูนำสื่อดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร										
5	ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสื่อสารด้วยสื่อดิจิทัล										
6	ครูเปิดเผยและเผชิญหน้าสื่อสารกันเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา										
7	ครูใช้ข้อความชัดเจนในการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล										
8	ครูสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป และทบทวนสารที่สื่อออกไปกับเพื่อนร่วมงานเพื่อความถูกต้องชัดเจน										

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

**คำชี้แจง** ให้ระบุความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู

### 3.1 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

### 3.2 ด้านความรู้ดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

## 3.3 ด้านความร่วมมือ

.....

.....

.....

## 3.4 ด้านการสื่อสาร

.....

.....

.....

## 3.5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง  
การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

---

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ และบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง

นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิต ชีวะ



3. ท่านมีเทคนิค แนวทาง วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือของครู  
ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีเทคนิค แนวทาง วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารของครู  
ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความที่ละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูระดับไม่เหมาะสม

**ตัวอย่างการกรอกแบบประเมิน**

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	การจัดอบรมพัฒนาครู	✓					✓				

คำอธิบาย จากตัวอย่าง ข้อที่ 0 ผู้ตอบการเครื่องหมาย ✓ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเป็นความเหมาะสม ตัวบ่งชี้ด้านวิเคราะห์การจัดอบรมพัฒนาครู มีผลการประเมินระดับความเหมาะสมในการนำไปใช้ออยู่ในระดับมากที่สุด

ในความเป็นไปได้ ตัวบ่งชี้ด้านวิเคราะห์การจัดอบรมพัฒนาครู มีผลการประเมินระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับมากที่สุด









ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	สื่อสารกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ให้ เกียรติต่อบุคคลที่ทำการสื่อสาร										
4	การสื่อสารที่เป็นการแสดงความคิดเห็นจะต้อง กระทำด้วยความระมัดระวัง ผู้สื่อสารจะต้องมี ความรู้จริง และมีเหตุและผลในการแสดงความคิดเห็น										
5	การสื่อสารจะต้องครอบคลุมทั้งภายในและนอก สถานศึกษา ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชน หรือเครือข่ายภายนอกได้รับทราบถึงการ ดำเนินงานของสถานศึกษา										
6	การพูด หรือการแสดงออกทางกายควรทำอย่าง สุภาพ เหมาะสมกับคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไม่สื่อสาร ให้เกิดผลทางลบ										
7	การสื่อสารจะต้องมีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนา งาน										
8	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

พวงนุ บณู ทิโต สีว



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยา



ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
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
24	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	0	+1	+1	+1	+1	4	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



ตาราง 27 ค่าอำนาจจำแนก ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การ  
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.525	.580	16	.914	.750
2	.651	.639	17	.795	.863
3	.746	.971	18	.770	.971
4	.824	.839	19	.882	.904
5	.901	.754	20	.914	.624
6	.866	.916	21	.756	.415
7	.851	.387	22	.897	.885
8	.509	.828	23	.651	.737
9	.509	.917	24	.834	.415
10	.648	.914	25	.651	.885
11	.806	.624	26	.834	.737
12	.701	.904	27	.651	.839
13	.795	.750	28	.682	.898
14	.770	.863	29	.940	.765
15	.882	.971	30	.682	.720

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	34

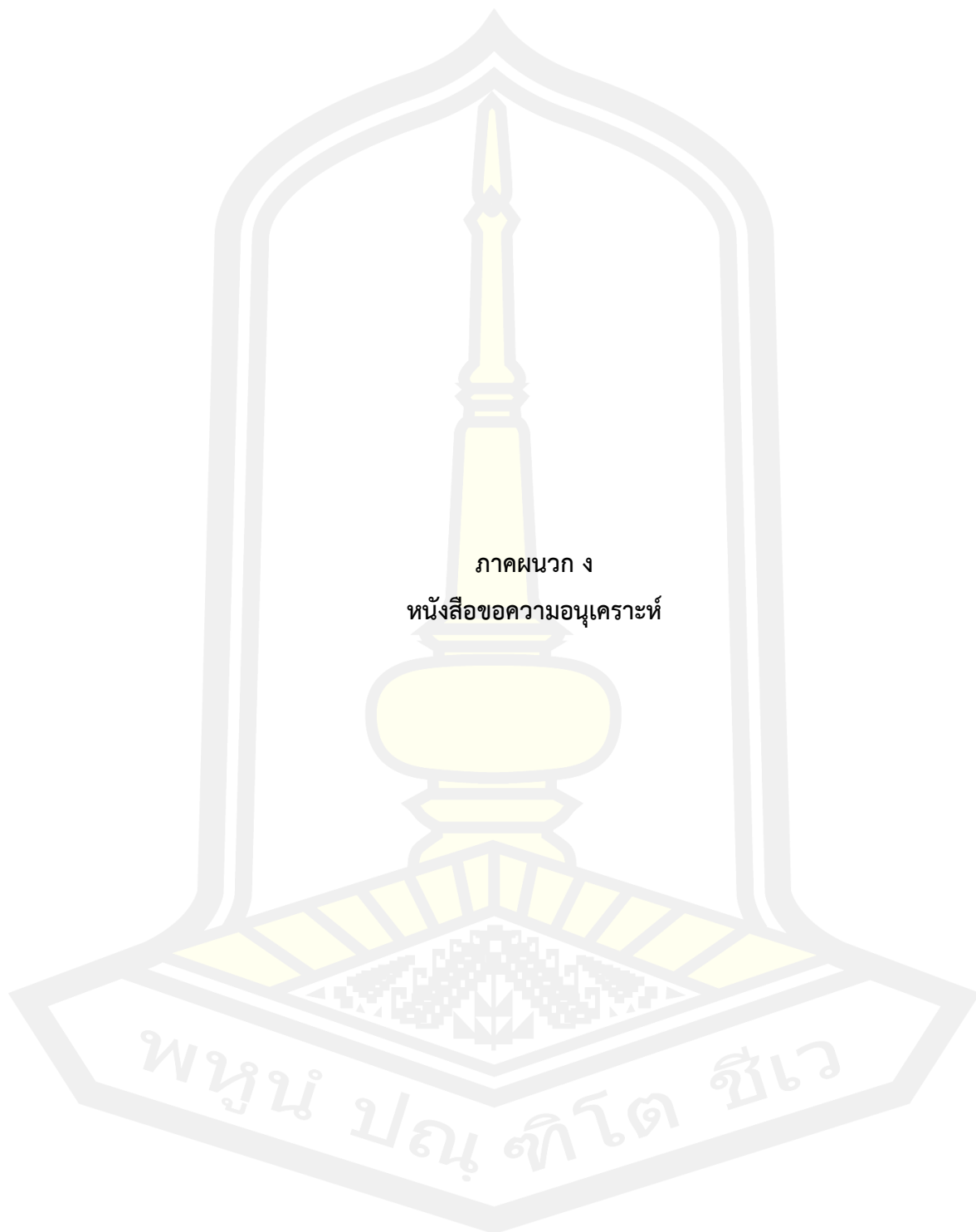
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	34







ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณฺ ปรณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1754

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางอรชума ด้วงข้าง

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว1754

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวพรพรรณ สีละมนตรี

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรริธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ 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 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว1754

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายมณูญ เพชรมีแก้ว

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว1754

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวรารัตน์ อนุสตัย

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ 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 0917193832



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1783 วันที่ 5 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทวงศ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ชุมชน ปณฺฑิต โท



ที่ อว 0605.5(2)/ว1800

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ 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 0917193832

ม.นุ.ศ.บ.



ที่ อว 0605.5(2)/ว2002

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนากาเวผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว พิชญ์พิมล สุนทะวงค์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0917193832





ที่ อว 0605.5(2)/ว2424

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2424

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรวิทย์

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู เพื่อนิตินจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิติน 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2424

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2864

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุรียา ทองบุญมา

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2864

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายทรงศักดิ์ ชาวไพร

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 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 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2864

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสุมาลี สุขรัตน์

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โดมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2864

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเชิดชัย พลกุล

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 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 0917193832



ที่ อว 0605.5(2)/ว2864

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปรีชา การสอาด

ด้วย นางสาวพิชญ์พิมล สุนทวงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 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 0917193832



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวพิชญ์พิมล สุนทะวงศ์
วันเกิด	วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 75 หมู่ที่ 22 ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวาปีปทุม ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2556 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ฑิต ชีเว