



กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

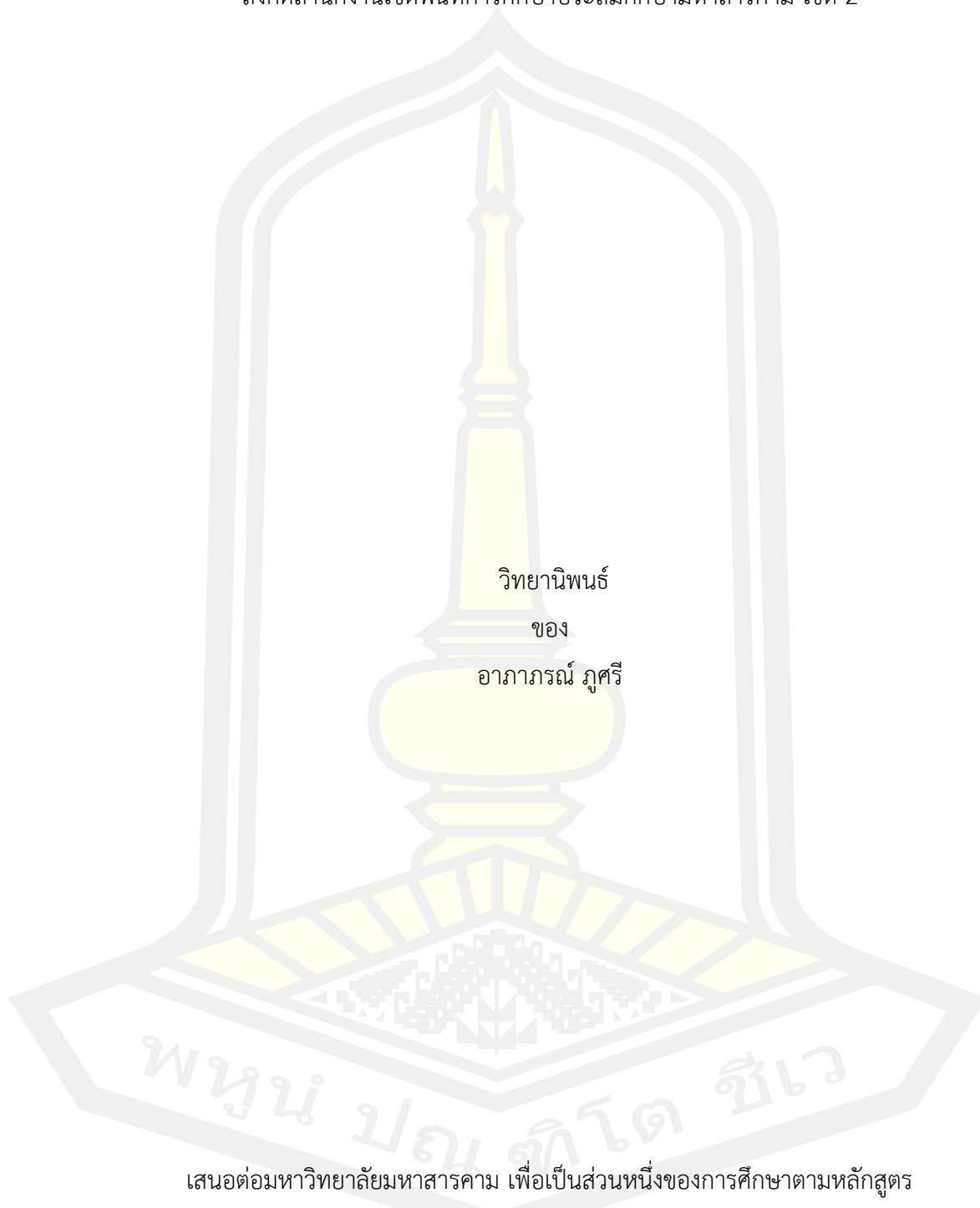
วิทยานิพนธ์
ของ
อภาภรณ์ ภูศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

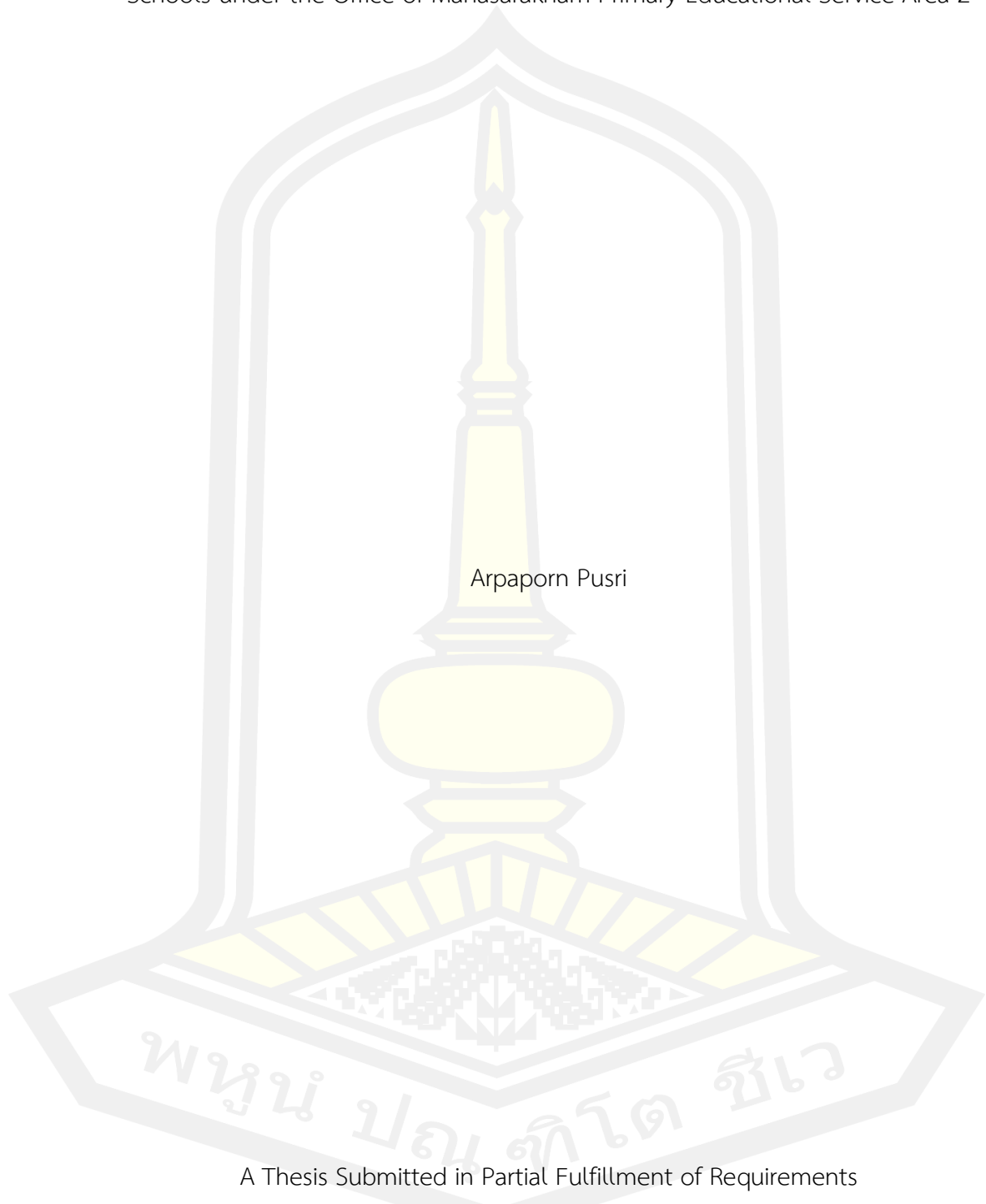


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strategies for the Development of Digital Leadership for Administrators of Small
Schools under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 2



Arpaporn Pusri

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

February 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวอภาภรณ์ ภูศรี
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

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

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2		
ผู้วิจัย	อาภาภรณ์ ภูศรี		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

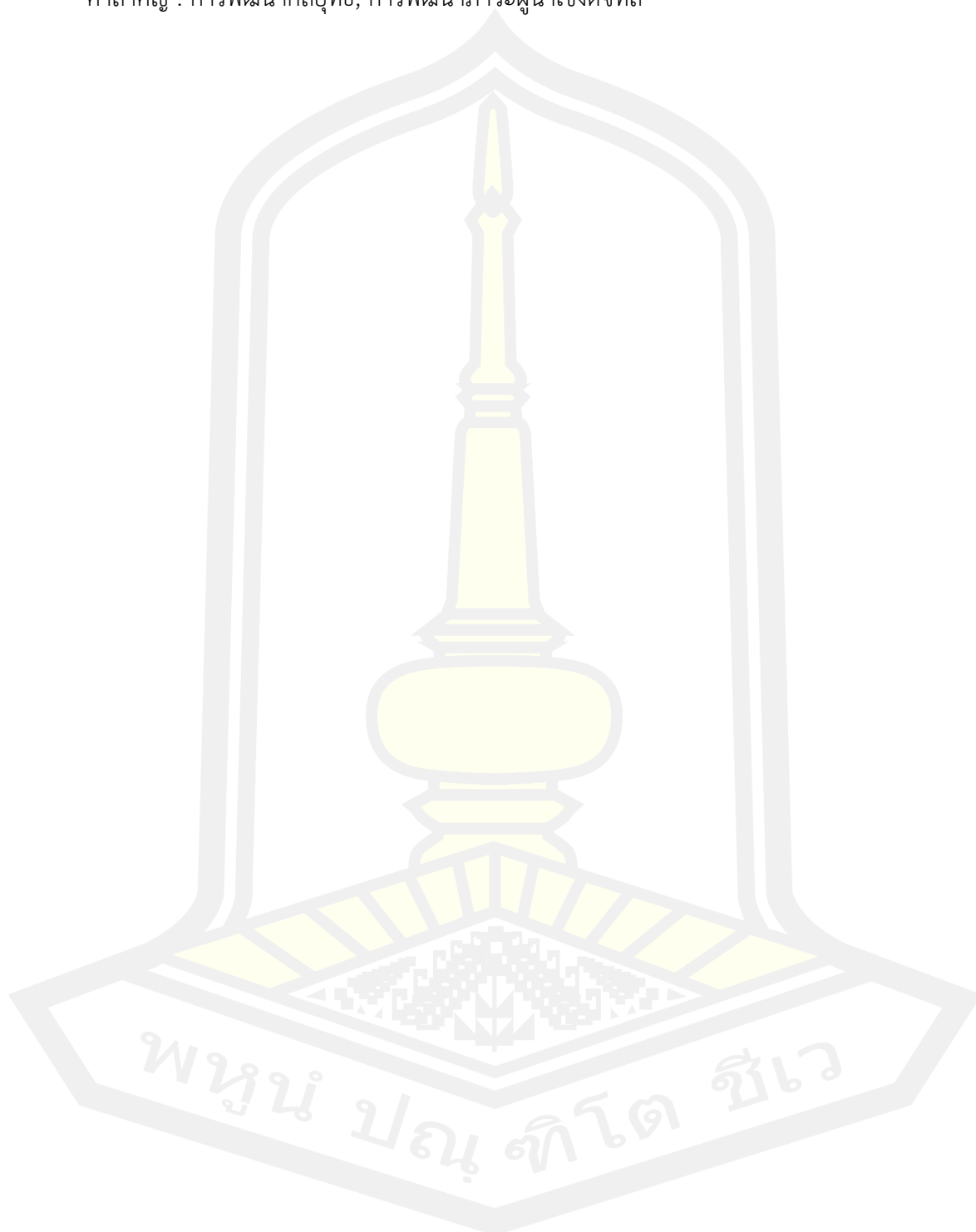
บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ โดยกลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนากลยุทธ์, การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล



TITLE	Strategies for the Development of Digital Leadership for Administrators of Small Schools under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 2		
AUTHOR	Arpaporn Pusri		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2022

ABSTRACT

The research objectives were to 1) study of the current and desirable situations of digital leadership for administrators of small schools under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 2 and 2) to develop strategies for the development of digital leadership for administrators of small schools under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 2. This research and development study employed 2 phases. The first phase was the to study the current situation, desirable situation and necessary needs to develop digital leadership for small school administrators. The sampling group were 118 school principals collected by Stratified Random Sampling. The research tool was a questionnaire. The second phase was the to develop strategies for the development of digital leadership for administrators of small schools. The group of informants from 7 experts using purposive sampling. The research tool was an assessment form. The research tools were percentage, average, standard deviation and Priority Needs Index (PNI_{modified})

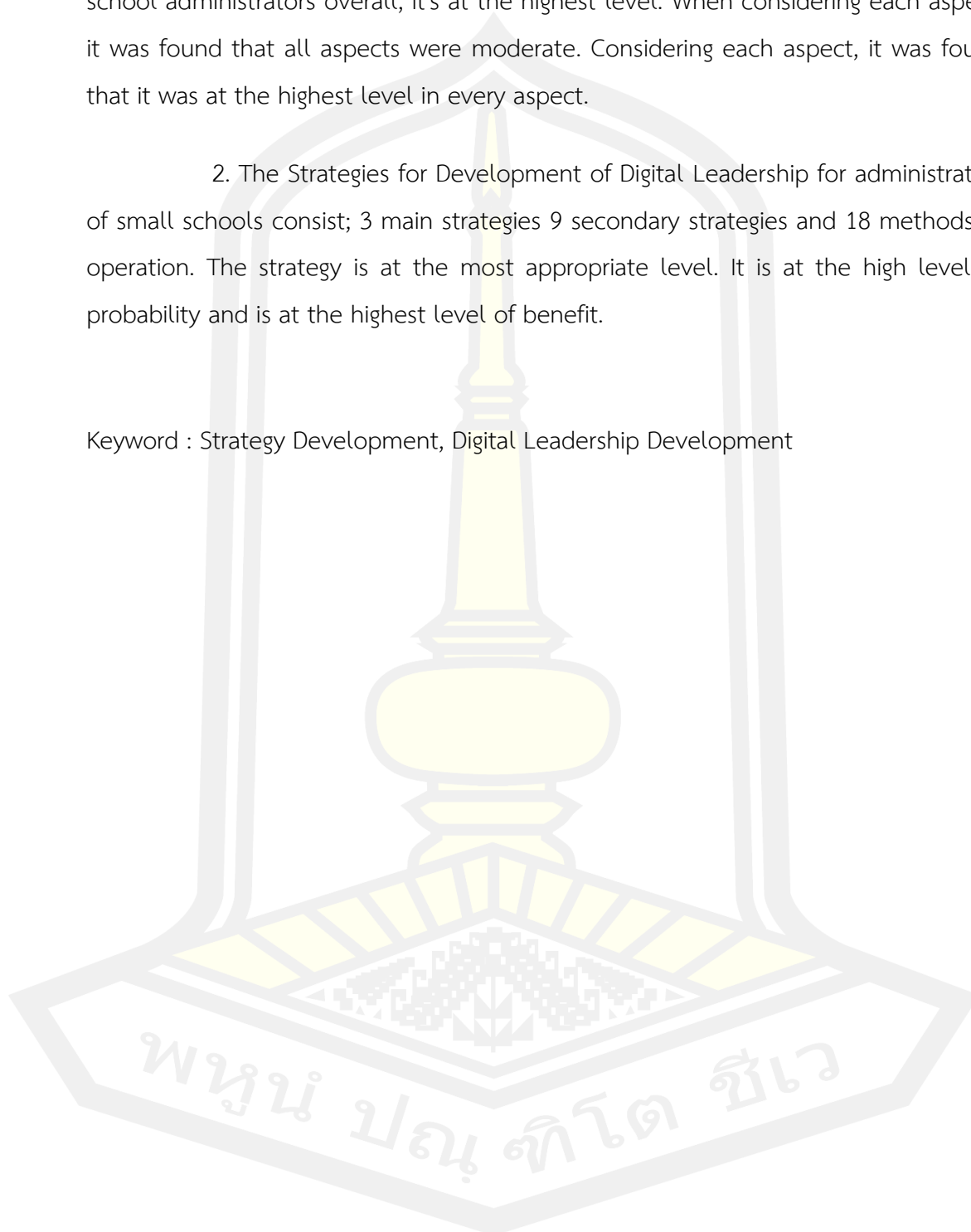
The results were as follows:

1. The current situation of digital leadership of small school administrators overall, it's at a moderate level. When considering each aspect, it was found that all

aspects were moderate. And the desirable situation of digital leadership of small school administrators overall, it's at the highest level. When considering each aspect, it was found that all aspects were moderate. Considering each aspect, it was found that it was at the highest level in every aspect.

2. The Strategies for Development of Digital Leadership for administrators of small schools consist; 3 main strategies 9 secondary strategies and 18 methods of operation. The strategy is at the most appropriate level. It is at the high level of probability and is at the highest level of benefit.

Keyword : Strategy Development, Digital Leadership Development



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการวิจัยทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานคณะกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะใน การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความ ร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ท่านคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ผู้ซึ่งวางรากฐานการศึกษา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

อภาภรณ์ ภูศรี

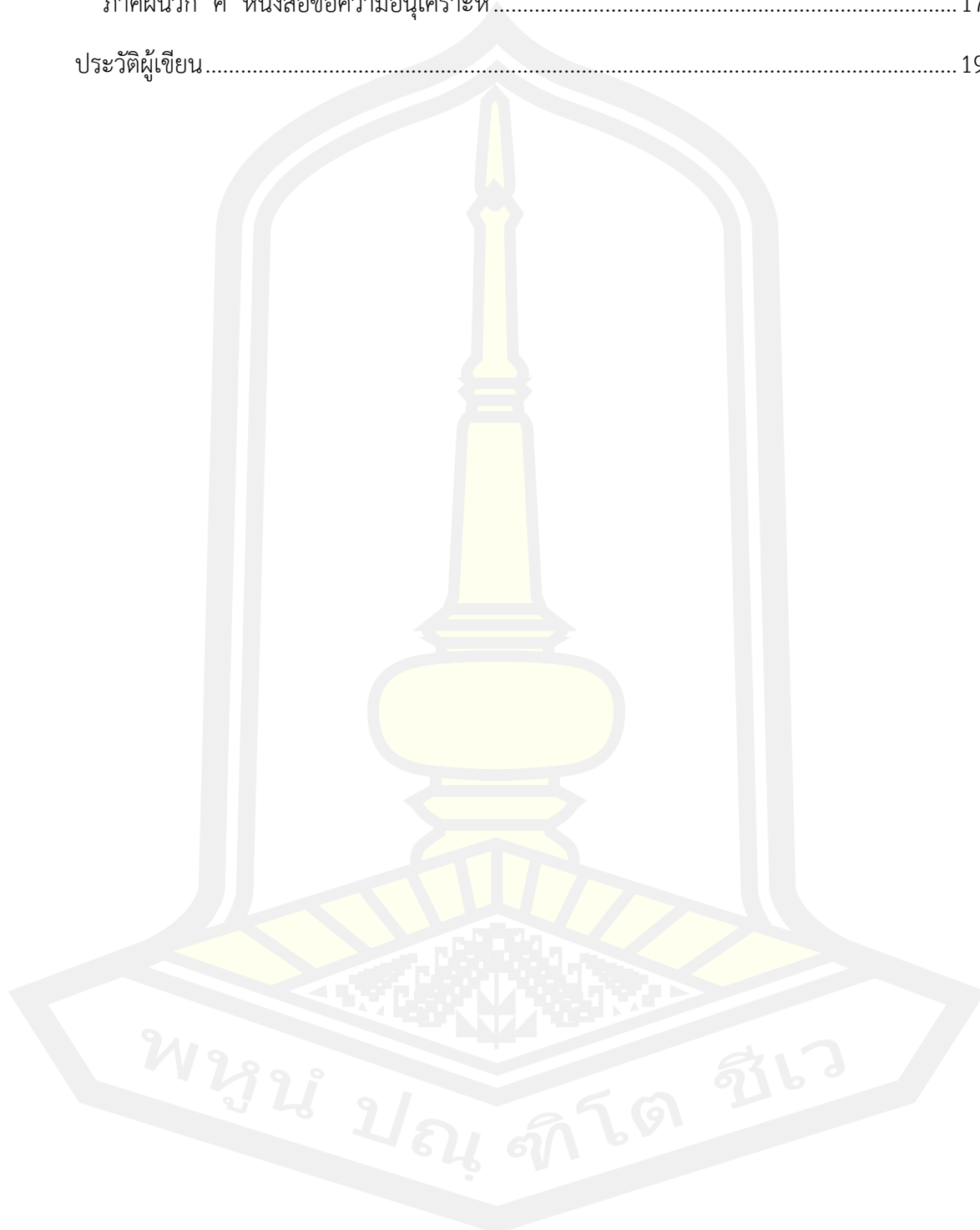
พหุ น บณุ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	53
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	66
บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก	84
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94

งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	98
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	100
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	102
ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	106
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2.....	111
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2... ..	118
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	141
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	141
สรุปผล.....	141
อภิปรายผล.....	142
ข้อเสนอแนะ.....	144
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	154
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	155

ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	170
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	174
ประวัติผู้เขียน.....	193

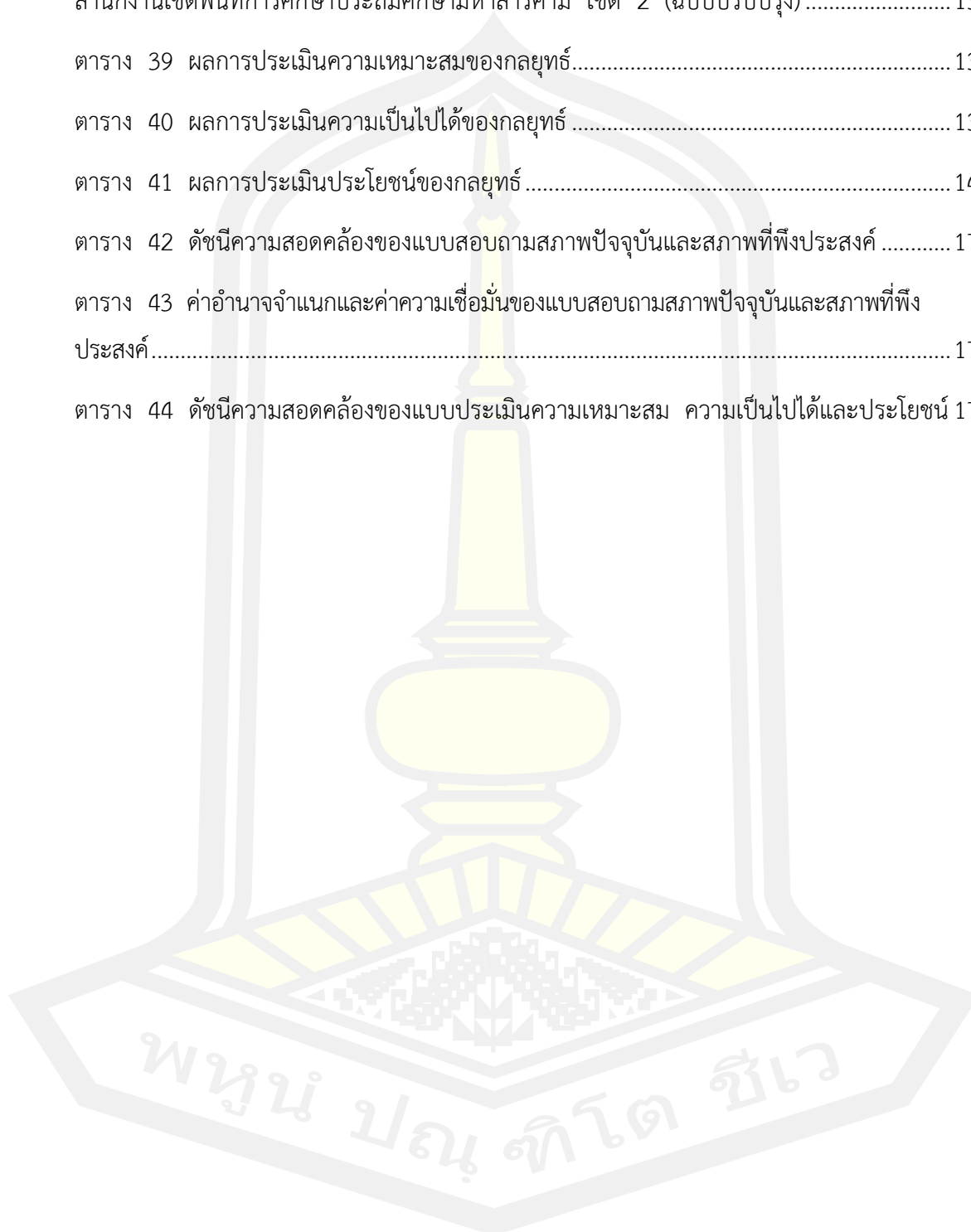


สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 กระบวนการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	30
ตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	38
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์	42
ตาราง 4 หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	44
ตาราง 5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	50
ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	81
ตาราง 7 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	83
ตาราง 8 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง	100
ตาราง 9 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1.....	103
ตาราง 10 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	111
ตาราง 11 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน การเป็นพลเมืองดิจิทัล.....	112
ตาราง 12 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	113
ตาราง 13 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	114
ตาราง 14 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	115

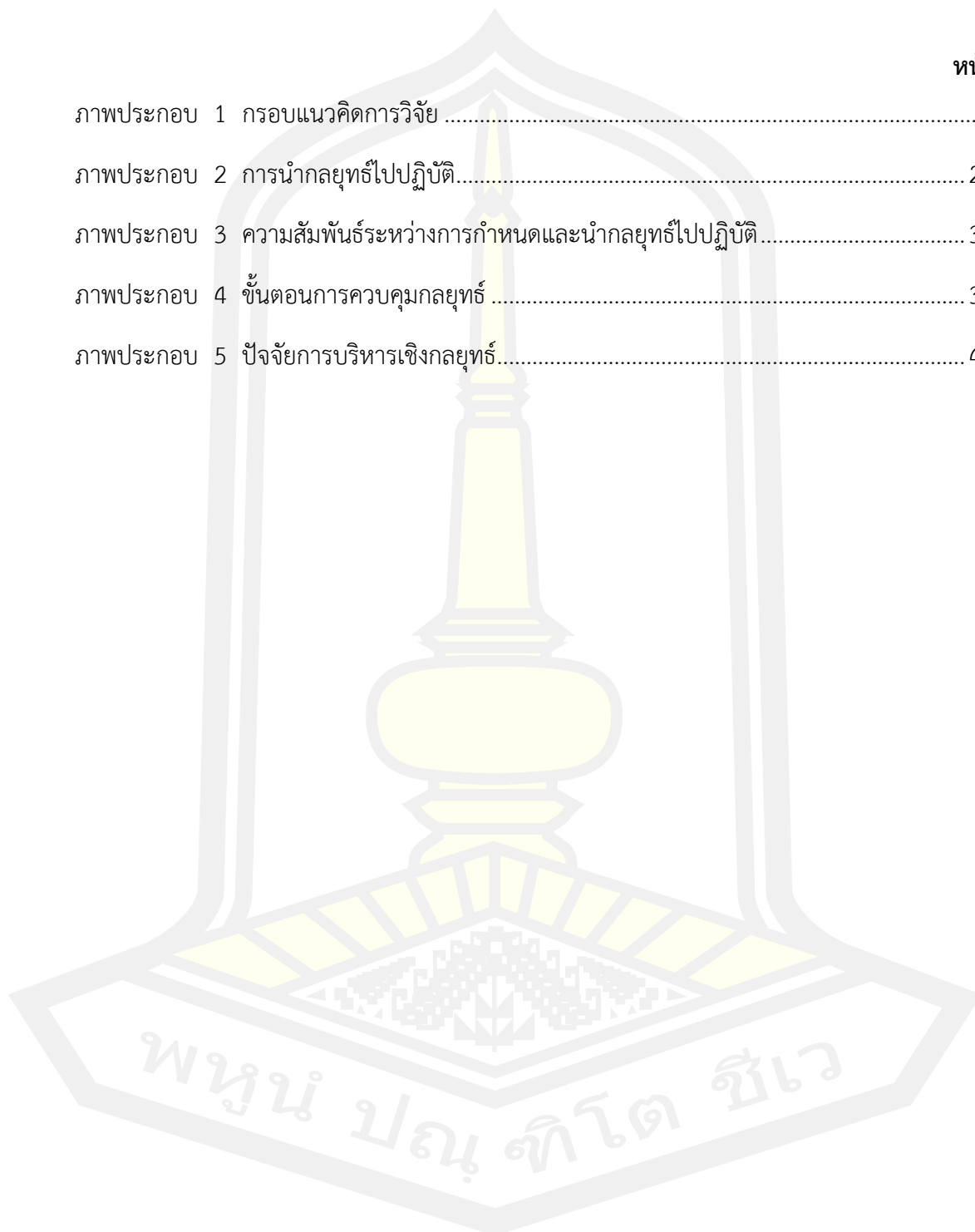
ตาราง 15 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล.....	116
ตาราง 16 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล.....	117
ตาราง 17 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	118
ตาราง 18 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมือง ดิจิทัล.....	119
ตาราง 19 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านดิจิทัล.....	120
ตาราง 20 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ดิจิทัล.....	121
ตาราง 21 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็น พลเมืองดิจิทัล.....	122
ตาราง 22 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมือ อาชีพด้านดิจิทัล.....	122
ตาราง 23 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ดิจิทัล.....	123

ตาราง 38	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับปรับปรุง).....	136
ตาราง 39	ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์.....	139
ตาราง 40	ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์	139
ตาราง 41	ผลการประเมินประโยชน์ของกลยุทธ์	140
ตาราง 42	ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	171
ตาราง 43	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์.....	172
ตาราง 44	ดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์	173



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
ภาพประกอบ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	29
ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	32
ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์	34
ภาพประกอบ 5 ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	40



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ซึ่งเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาทั้งระบบได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีแนวทางในการพัฒนาด้านการศึกษา โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัยและปฏิรูประบบเพื่อสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกระบบประชารัฐตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำและกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นหนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน การศึกษาจึงถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนให้พร้อมที่จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษายึดหลักผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

การขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมและขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและยกระดับ

ความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียนสำหรับเป็นฐานในการเรียนรู้รายวิชาอื่น ๆ จัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยให้แก่ทุกสถานศึกษา สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือและตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูลและระบบการรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ต้องการ ครอบคลุม ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบ DLIT DLTV และ ETV และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2563) จากนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลครูผู้สอน ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลงบประมาณที่จำเป็นมาวิเคราะห์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) โดยในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานล้วนส่งผลทำให้ผู้เรียน การเรียนรู้ ครูผู้สอน เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นการนำของผู้บริหารองค์กรในยุคดิจิทัลที่มีพฤติกรรมสามารถนำองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563)

การศึกษายุคดิจิทัลจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหาร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนให้มีทักษะสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Sheninger, 2014) การศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับทั้งภายในประเทศและนานาชาติเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่หลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2561)

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสูงก็ย่อมจะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (จันทนา แสนสุข, 2559) สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมและให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าใจเชิงระบบ โดยมีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะนำมาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดีที่พร้อมจะผลักดันและสนับสนุนทุกการเปลี่ยนแปลง (วิวัฒน์ชัย ศิริกาญ, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยเป็นองค์กรที่ทันสมัยและอัจฉริยะ มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 (Modern and intelligent Organization toward Excellent Education in Century 21) โดยมีจุดเน้นพันธกิจที่ 7 คือ ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดำเนินการบริหาร

การจัดการศึกษาด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโดยมีสถานศึกษาขนาดเล็กในความรับผิดชอบ จำนวน 163 แห่ง จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงพอ ในด้านการบริหารจัดการกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ทำให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, 2562) สอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นเตรียมทักษะให้เด็กไทยพร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ตั้งสถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของชาติ เปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เด็กสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระบบดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ Coding พัฒนาหลักสูตรออนไลน์ของสถาบันการศึกษา ปรับระบบการเรียนรายวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านวิศวกรรม คณิตศาสตร์ โปรแกรมเมอร์ ภาษาต่างประเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์และโครงสร้างสังคมออนไลน์ของไทย เพื่อป้องกันและลดผลกระทบสามารถใช้เทคโนโลยีกระจายข่าวสารได้ถูกต้อง สร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีในสังคม (มารุต พัฒนาผล, 2560) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal ที่มุ่งเน้นให้จัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการใช้เทคโนโลยีทั้งในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม
2. ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามบริบทที่เหมาะสม

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา
เนื้อหาที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นพลเมืองดิจิทัล 2) ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และ 3) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 163 คน จากสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2564

2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 118 คน จากสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2564 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (1970) ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Ribble, Bailey and Ross (2004); Zhu (2016); Tran (2017); Gerald (2018); Osborne (2018); Gorton (2018); สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555); มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558); เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559); ชูชาติ พุทธลา (2560); ปกรณ์ ลีสกุล (2561); กนกอร สมปราชญ์ (2562) และภาณุมาศ จันทร์ศรี (2562) สามารถสังเคราะห์ออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การเป็นพลเมืองดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด

1.1.1 การรู้และใช้ดิจิทัล

1.1.2 การสื่อสารดิจิทัล

1.1.3 จริยธรรมในการใช้ดิจิทัล

1.2 ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด

1.2.1 ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1.2.2 การบริหารจัดการเทคโนโลยี

1.2.3 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล

1.3 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด

1.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล

1.3.2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน

1.3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้สังเคราะห์แนวคิดของ

Mintzberg (1994) ; Reobuck (1998) ; Mulins (2010) ; วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2555) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2559) ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2561) โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

2.2 พันธกิจ (Mission)

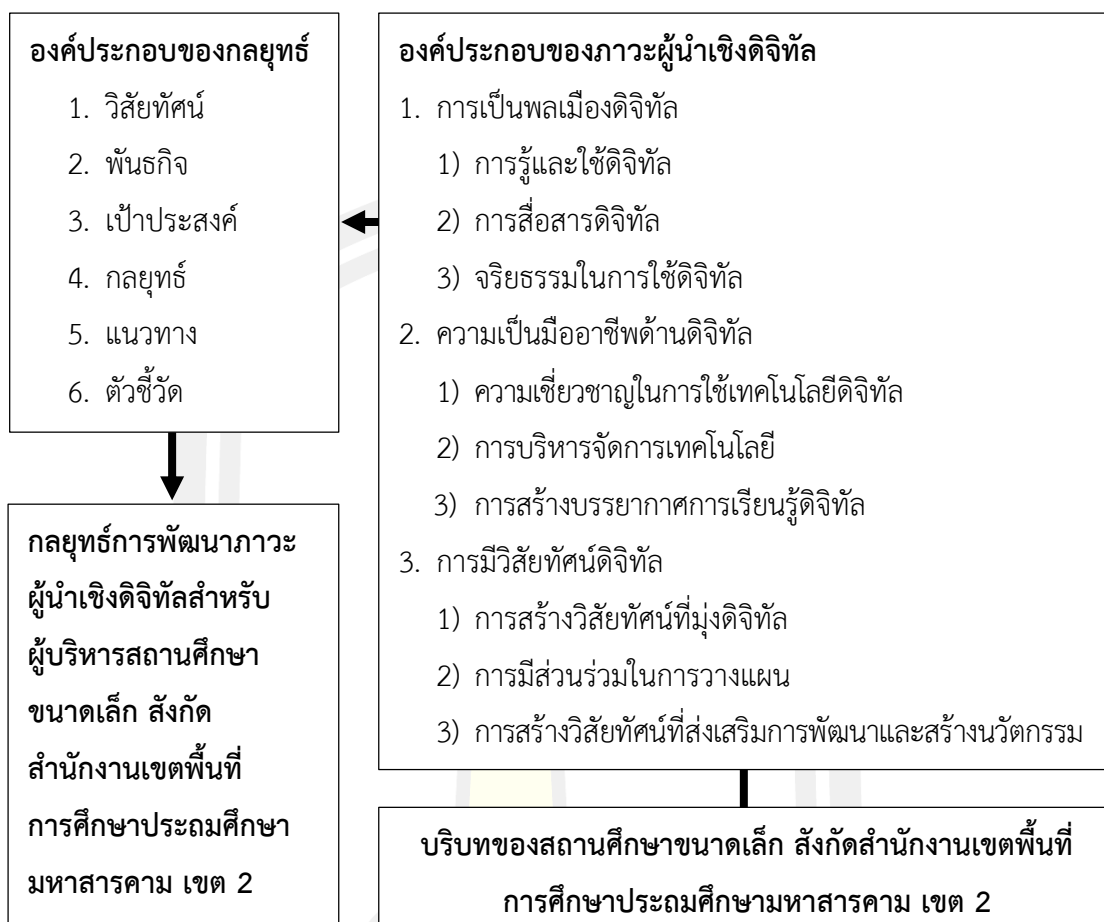
2.3 เป้าประสงค์ (Goals)

2.4 กลยุทธ์ (Strategy)

2.5 แนวทาง (Measure)

2.6 ตัวชี้วัด (Indicator)

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารตามขั้นตอนการบริหาร ประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 1.2 การกำหนดกลยุทธ์
 - 1.3 การดำเนินกลยุทธ์
 - 1.4 การประเมินกลยุทธ์
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง แผนงานและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความตั้งใจหรือสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างกว้าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นจริงในอนาคตข้างหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดภารกิจและจุดหมายที่มีความชัดเจน ร่วมกันในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 พันธกิจ หมายถึง ภารกิจที่จะต้องดำเนินการร่วมกันในการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

2.3 เป้าประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางหรือผลลัพธ์สุดท้ายในการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงและหยิบขึ้นมาทำแผน เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์

2.5 แนวทาง หมายถึง วิธีดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.6 ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อนำไปตรวจสอบการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำดิจิทัลมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ความสามารถและทักษะกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 การเป็นพลเมืองดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัลและจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล

3.2 ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการมีทักษะที่เชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล

3.3 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

4. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2564

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ
 - 2.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
 - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
 - 3.3 คุณลักษณะของผู้นำเชิงดิจิทัล
 - 3.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
4. บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 4.1 ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 4.2 แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

กลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การ การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความหมายของกลยุทธ์ 2) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่า การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรับทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลายดังนี้

Certo และ Peter (1991) ให้นิยามว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright และคณะ (1992) ให้นิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Schermerhorn (2002) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Coulter (2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพ เพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ

Stanley (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง

Fred (2012) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จิณฉัตร ปะโคทัง (2556) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีเป้าหมายทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางการกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 อย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุมาลี สุธีกุล (2557) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเป็นระบบ ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2561) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันและยังช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ที่สำคัญคือการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ใช้บริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้อุปสรรค โอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Certo และ Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนจากภายในองค์กร และโอกาส ภาวะคุกคามจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้มีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองดังนี้ คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission)

ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Thompson และ Strickland (2003) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2. การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นข้อเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

- 3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร
- 3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม
- 3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานหรือไม่

Harrison และ John (2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะสัมพันธ์กันในเชิงการสร้างมูลค่า (Value Added) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารกลยุทธ์สำเร็จจุลวง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน
2. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic Direction)
3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การปฏิบัติกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control)
5. การปรับกลยุทธ์ (Strategic Restructuring)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กร ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำหลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว คือ การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร (Determining Organizational Mission) หมายถึง การวิเคราะห์ว่าภารกิจขององค์กรมีอะไรบ้าง ทำไมจึงมีภารกิจนั้น เหตุผลของการกำหนดภารกิจนั้น ขึ้นมาเพื่ออะไร ภารกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติเพื่อสำเร็จตาม วัตถุประสงค์โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภารกิจช่วยให้ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย ในสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ รวมถึงมีประโยชน์ต่อการชี้แนะว่าควรใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างไร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการ ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว เครื่องมือที่ช่วยให้กำหนดกลยุทธ์เป็นไปด้วยดี ได้แก่ การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ ธุรกิจ (Business Portfolio Analysis) และการวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (Porter's Model for Industry Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นผลสำเร็จอย่างมีคุณค่าจะต้องอาศัยทักษะด้านต่าง ๆ ที่สำคัญคือ ทักษะในด้านการนำไปปฏิบัติ (Interacting Skill) ทักษะด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skill) ทักษะด้านการตรวจสอบและดูแลการทำงาน (Monitoring Skill) และทักษะ ด้านการจัดองค์กร (Organizing Skill)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบ ดูแลและประเมินผลของกลยุทธ์ให้ มีกระบวนการในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม การควบคุมกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธี มีการ ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการตรวจสอบและประเมินผล เช่น การประเมินผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2557) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify The Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กร พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรจะได้ยึดถือเป็นหลักในการ

กำหนดขอบเขตของสินค้าหรือการบริการ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing An External Analysis) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง/กฎหมาย สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ และสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ลูกค้า ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์องค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing An Internal Analysis) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงาน ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะการเงิน (Financial Position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงาน องค์กรที่มีความสามารถหลัก (Core Competencies) เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุนจะเป็นอาวุธสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์หรือหลายทางเลือกแล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) เพื่อทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงควรมีการปรับแก้ไขอย่างไร

ประยงค์ มีใจชื่อ (2558) กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยชี้ให้เห็นถึง 1.1) ข้อดี ข้อเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรนั้น ๆ 1.2) ข้อเสีย ข้อด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร

นั้น ๆ 1.3) โอกาสต่าง ๆ ที่องค์กรจะใช้ดำเนินงาน (Opportunities) 1.4) อุปสรรค (Threats) สิ่งที่สกัดกั้นหรือกีดขวางการดำเนินงานขององค์กร

2. การกำหนดทิศทางองค์กร (Organizational Direction) เพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมักใช้ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนดทิศทางคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) โดยทั่วไป วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารจะทำการกำหนดไว้กว้าง ๆ แต่จะใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นหลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วผู้บริหารจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันไปตามลำดับ

3. การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ผู้บริหารระดับสูง (Top Level) เป็นผู้กำหนด ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level) เป็นผู้รับผิดชอบ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ผู้บริหารระดับต้น (Lower Level) จะเป็นผู้รับผิดชอบ

4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุเชิงผลว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทางดำเนินงานที่สามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติจริง

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมองค์กรที่มุ่งตรงไปที่การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluating) และปรับปรุงแก้ไข (Improving) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์

3. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ซุนวู (อ้างอิงมาจาก ปกรณัม ปรียากร, 2552) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างชัยชนะ ยิ่งวางมากก็ย่อมมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผน คือ ความหายนะ

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
 2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่ต้องปฏิบัติ
 3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
 4. ยกระดับองค์กรให้บรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุน การดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)
- พระมหาศิริชัย ศรีรัมย์ (2556) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกชัย จันทร์โอภาส (2554) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียน เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แก้วตา เข้มแข็ง (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กร และเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กรก็คือ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหารงานและสามารถช่วยผู้บริหารระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (Proactive)

4. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการกล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Morgan (2010) ให้ความเห็นว่าหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสมและถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบุ การวางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความแน่ใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงทั้งสามารถกำหนดทิศทางองค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่า

1. เป็นการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารที่มีกำหนดผลการปฏิบัติขององค์การในระยะที่แน่นอน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การสมัยใหม่เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Gordon และคณะ (1990) ได้เสนอว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Mission Determination) เป็นการกำหนดว่าองค์การจะมีภารกิจใด เป็นการตอบคำถามว่าองค์การนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หรือ

แสดงความจำเป็นในการมีองค์การดังกล่าว การกำหนดพันธกิจขององค์การจะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์การแสดงถึงความพยายามขององค์การในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์การสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์การราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์การในหนังสือบริหารสนธิในหน่วยงานเอกชน พันธกิจขององค์การเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจใหม่หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้หน่วยงานราชการยังเป็นงานบริการสังคมที่ลักษณะเป็นสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐจะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในด้าน การปรับตัวขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเฉพาะ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน ให้บรรลุทิศทางที่กำหนดไว้ขององค์การ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ หลังจากศึกษาพันธกิจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การแล้ว จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน (Specific)

3.2 สามารถวัดได้ (Measurable)

3.3 เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Agreeable)

3.4 สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ (Realistic)

3.5 ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time-Frame) ลักษณะของวัตถุประสงค์

ดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า SMART-GOAL

3.6 มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

(Challenging but Attainable)

3.7 วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึกหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Documented Written)

4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์การโดยรวม ซึ่งเรียกว่า Corporate Level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อยหรือระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level) และแผนระดับปฏิบัติการ (Operational-Level) โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่องค์การวางไว้

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์การและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในมิติต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ ระบบการนำในองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งสิ้น

Fred (2012) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว พิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

Dess และ Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)

เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่

ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External Opportunities and Threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-Operate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขันซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริการ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุม

เชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย การผสมผสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึงความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การผสมผสานและเปลี่ยนแปลง
ปกรณัม ปรียากร (2552) ได้เสนอว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลักสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ (Current Situation Analysis)

วิเคราะห์จาก

 - 1.1 พิจารณาผลประกอบการจากผลตอบแทนการลงทุนล้นแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อหุ้น ฯลฯ
 - 1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันของภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ
2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (Examining and Evaluation Strategic Management) โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์บทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (Top management) เป็นสำคัญ
3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (Scan of External Environment) การประเมินทั้งสภาพทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Environment) เพื่อหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็นโอกาสต่าง ๆ (Opportunities) ข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ (Threats) รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่เป็นผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors)
4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (Scan of Internal Corporate Environment) การประเมินปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) รวมทั้งข้อมูลด้านสมรรถนะอันโดดเด่น (Core Competencies) ของกิจการ
5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Analysis of Strategic Factors) การประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัดเข้าด้วยกันอันจะนำไปสู่
 - 5.1 การระบุปัญหา (Problems) และช่องว่าง (Gaps) ที่จำเป็นต้องระมัดระวัง
 - 5.2 ทบทวนและปรับภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์และเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Generation, Evaluation, and Selection of The Best Alternative Strategy)

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง เปรียบเทียบทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation) เป็นการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลงานกับมาตรฐานการปรับแก้และการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมองค์กรให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น 2 ตัวชี้วัด

นิติธร รุ่งเรือง (2553) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

Thompson และ Strickland (2003) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation & Vision, Mission Statement, Goal Objective) กำหนดจุดหมาย 5 ประการ คือ

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติตามความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 การกำหนดเป้าเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่เป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะที่กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

- 3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร
- 3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม
- 3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือไม่

พระมหาศิริชัย ศรีรัมย์ (2556) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยกระบวนการพื้นฐาน 4 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการและนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์การ
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
3. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารระดับกลยุทธ์
4. การจัดทำกลยุทธ์
5. การดำเนินตามกลยุทธ์
6. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์
7. เตรียมวางแผน

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) มีนักวิชาการกล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ระบุว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้ทราบสภาพขององค์การ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

1.1 ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลัก กลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการองค์การ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจองค์การจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการ การพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ภารกิจองค์กรแล้วคณะกรรมการจำเป็นต้องวิเคราะห์ เป้าหมาย ผลผลิตหลักขององค์กรว่ามีกลุ่มใดบ้างซึ่งองค์กรในแต่ละแห่งมี

1.2 ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ

1.3 คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ งบประมาณ และคุณภาพของบุคลากร

1.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความพอเพียงคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรขององค์กร

1.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

1.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์

2. การประเมินสถานภาพขององค์กร

การประเมินสถานภาพขององค์กรจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันองค์กรเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนใดบ้าง เพื่อเป็นข้อสรุปในการจัดวางทิศทางขององค์กรในการประเมิน

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบายและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง

1.2 สำนักรวณานิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการวางแผน

1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของ

ท้องถิ่น

3. การดำเนินตามกลยุทธ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ควรสอดคล้องกันทั้งในส่วนของกำหนดกลยุทธ์ (STTE Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากองค์กรสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพก็จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)

2. หากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)

3. หากองค์กรวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดีก็ทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติหากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) ดังที่แสดงตามภาพประกอบ 2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ภาพประกอบ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ
 - 1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้วจะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น
 - 1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากล สนับสนุนแผนกลยุทธ์
 - 1.3 สมรรถนะและความสามารถส่วนบุคคล เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ
 - 1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์
 - 1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดัน สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยที่โรงเรียนควรประกอบด้วย

2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่ การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความต่อเนื่อง

3. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมอง ภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

4. ความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับ การดำเนินงาน

5. การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

6. การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อช่วยกันปฏิบัติการ ขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

ตาราง 1 กระบวนการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
การกำหนดกรอบกลยุทธ์ (วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย)	เพื่อให้ผู้บริหารมุ่งเน้นสิ่งที่องค์กร ต้องการจะพัฒนาเพื่อนำไปสู่การ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะ ทำเพื่อให้บรรลุประเด็นกลยุทธ์แต่ละ ประการที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์หลักที่แสดงถึงวิธีการ	1. วัตถุประสงค์ภายใต้กลยุทธ์แต่ละ ประเด็นว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กร มุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุใน ด้านต่างๆ โดยวัตถุประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุ และผลภายใต้มิติต่างๆ 2. กำหนดตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนการ/เครื่องมือ	เหตุผล/ความสำคัญ	ขั้นตอน/วิธีการ
	ดำเนินการสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	3. กำหนดค่าเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละตัว 4. การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่มหรือสิ่งที่องค์กรจะทำหรือดำเนินการ เพื่อที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ 5. กำหนดแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้โดยนำองค์กรที่มีอยู่แล้ว มาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรก
การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้บุคลากร มุ่งเน้นในกลยุทธ์ที่สำคัญ บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ เป็นการนำวัตถุประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์มาเรียงกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยดำเนินงาน	ยืนยันวิสัยทัศน์ที่โรงเรียน ต้องการจะเป็นในอนาคต ภายในระยะเวลาที่กำหนดยืนยันกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรต้องการจะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์นำ วัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์มาเรียงกันในแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามหลักการของเหตุและผล นำแผนที่กลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น ไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายใน

ปรกรณ์ ปรียากกร (2552) กล่าวว่า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตั้งได้ กำหนดไว้ นอกจากจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดีตั้งที่กล่าวมาแล้ว นักบริหารต้องคำนึงถึงการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานให้สำเร็จด้วยถ้ากิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ขอให้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังแสดงไว้ตามภาพประกอบ 3

Strategy Implementation	Strategy Formulation		
	Good	Good	Poor
		Success	Roulette
	Poor	Trouble	Failure

ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

ช่อง 1 สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายถึงว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จไว้ในแผน สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่อง 2 รูเล็ตท์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทาง คือ 1) กลยุทธ์ กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารยังสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้ดี งานจึงสำเร็จหรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าว แม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จ ดังนั้นการใช้คำว่า รูเล็ตท์ (Roulette) จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร

ช่อง 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นอย่างดีแต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีงานจึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มขึ้นอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่อง 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ผสมผสานกับการขาดวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างหนึ่ง คือ ปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แต่งานก็ยังคงล้มเหลว

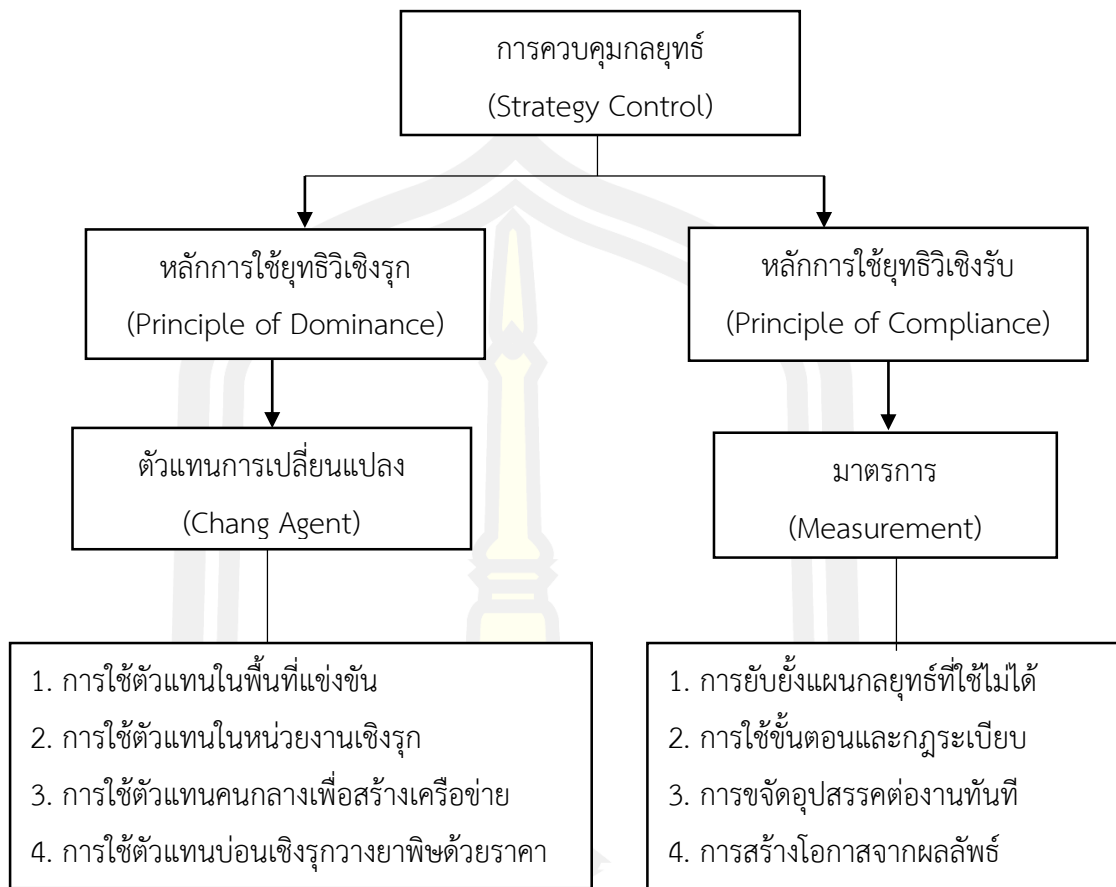
ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ตารางในรูปภาพนี้มี 2 ประการ คือ

1. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการกำหนดกลยุทธ์

2. คุณภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ หมายถึงว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์สามารถใช้วิจารณญาณในการวางระบบการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลด้วยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ

นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ ผู้ดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน โครงการวัตถุประสงค์คือ การพัฒนาวิธีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ในอุดมคติมีความสมบูรณ์พร้อมอาจจะไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติเพื่อนำมาเขียนรายละเอียดของโครงการและระบุค่าใช้จ่าย
2. วิธีการปฏิบัติ หลังจากขั้นตอนของโครงการและค่าใช้จ่ายแล้วการดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ
3. ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์การจะต้องจัดระเบียบของแผนอย่างเหมาะสมควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้างและการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การขจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานและการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงตามภาพขั้นตอนดังนี้ (ภาณุ สิมมานนท์, 2550)



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์

ในการควบคุมและกำกับกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ติดตามการดำเนินงานขององค์กรว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
2. ประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและกลไกในการควบคุมต่าง ๆ หรือไม่
3. ประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับองค์กรว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์กรได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่
4. ให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์กรว่าได้บรรลุเป้าหมายหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด
5. ประโยชน์ในการตอบสนองหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำ อันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ระบบการควบคุมองค์การไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุมกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 2-3 ส่วน องค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานจริง การประเมินเหตุผลของความเบี่ยงเบนและการแก้ไขถ้ามีความจำเป็น ระบบการควบคุมจะกำหนดปฏิกริยาย้อนกลับหรือการแก้ไขในตัวเอง เพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปฏิกริยาย้อนกลับนี้จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าความก้าวหน้านั้นเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบการควบคุมทั้งหมดจะประกอบไปด้วยการควบคุมมาตรฐานการวัดความก้าวหน้าเป็นระยะการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การชี้ประเด็นปัญหา และการแก้ไขนำไปสู่การปรับหรือกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

คุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการควบคุม

การที่ผู้บริหารจะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์การย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เพราะการควบคุมที่มากจนเกินความพอดีจะขัดขวางโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งยังเป็นการลดนวัตกรรมขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการควบคุมองค์การควรต้องมีลักษณะเฉพาะที่ ๆ ช่วยสนับสนุนให้การควบคุมได้ผล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การควบคุมควรตั้งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับการควบคุมอย่างแท้จริงและมีความสอดคล้องกับเวลา
2. เป็นการควบคุมเฉพาะส่วนที่สำคัญ
3. มีความยืดหยุ่น
4. มีความประหยัด
5. ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ
6. กระทำได้ในเวลาที่เหมาะสม
7. เน้นในเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษ

การควบคุมกำกับเชิงกลยุทธ์

1. การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถจัดแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การควบคุมเบื้องต้นหรือควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า การควบคุมในขณะปฏิบัติงาน และการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

2. การควบคุมจะแตกต่างกันในแต่ละระดับของผู้บริหารในองค์การ องค์การโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งถูกควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น ในแต่ละระดับจะมีกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์

ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะถูกควบคุมโดยผู้บริหาร

3. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การสู่ความสำเร็จในการควบคุมกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การผู้บริหารจะอาศัยเครื่องมือและเทคนิคบางอย่างในการดำเนินงาน

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ

2 ประการ คือ

1. มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมได้ในทุกสถานการณ์
2. ระบบการตรวจสอบและประเมินผล ควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแท้จริง การค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

กระบวนการในการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feed Forward Control และ Concurrent Control จะเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ซับซ้อน จะเป็นเพียงการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เท่านั้น แต่สำหรับการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะ Feedback Control จะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน (Determine What To Measure) ผู้บริหารจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถประเมินหรือวัดอย่างชัดเจน จากที่มีการกล่าวไว้ในข้างต้นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การและสามารถกำหนดสถานะความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้ รวมทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการนี้จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นส่วนที่มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถเปรียบเทียบและสามารถวัดได้

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์การได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์การเพื่อนำมากำหนดเป็นสิ่งที่วัดหรือประเมินได้

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน (Establish Standard or Targets of Performance) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เช่น กำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ

3. การวัดหรือการประเมิน (Measure Actual Performance) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการ เพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุม นอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนทั่วไป

4. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด (Compare Actual Performance with the Standard) หากผลการดำเนินงานขององค์กรที่วัดได้สูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดก็จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดกระบวนการควบคุมและกำกับกลยุทธ์ แต่หากว่าผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มาก และหากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใด ซึ่งอาจกระทำได้โดยการทบทวนแผน ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กรเพื่อหาสาเหตุผลแก้ไข

5. การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข (Take Corrective Action) ในการที่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

5.1 พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินว่าเป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสม

5.2 พิจารณากระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำการประเมินความผิดพลาดขึ้น

5.3 พิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัด

การประเมินผล (Evaluation) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด

ตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

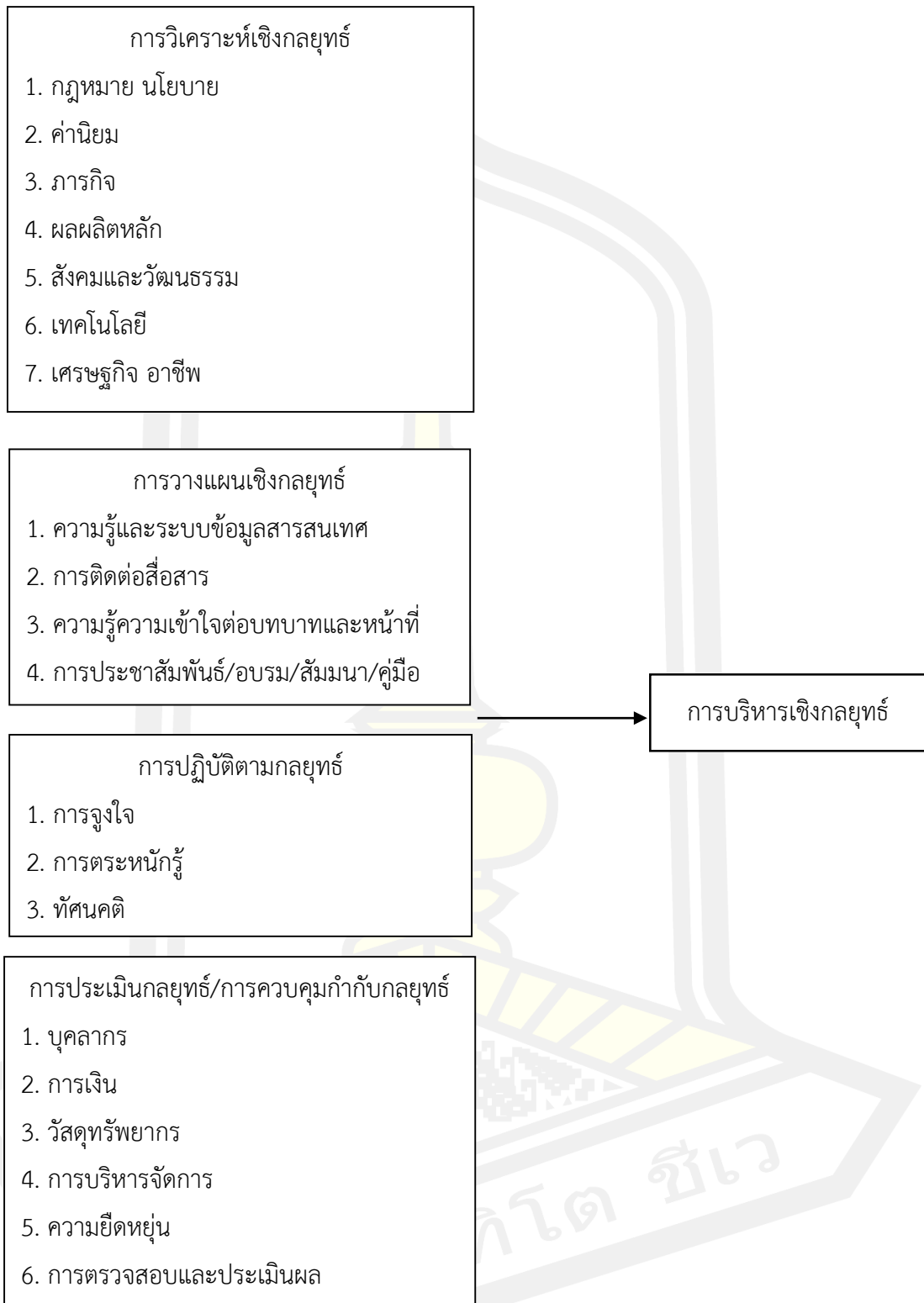
นักวิชาการ	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย
Gordon and others (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ 4. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
Dess and Miller (1993)	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ การคิดค้นวิเคราะห์และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล
Fred (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2. การนำไปปฏิบัติ 3. การประเมินผลการดำเนินงาน
Bateman and Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. ปฏิบัติตามกลยุทธ์
Schermcrhorn (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
Pearce and Robinson (2000)	กระบวนการตัดสินใจ การปฏิบัติต่าง ๆ
Robbins and Coulter (2007)	การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม
Thompson and Strickland (2003)	การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์
นิติธร รุ่งเรือง (2553)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย
ปกรณ์ ปริยากร (2552)	การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหาร การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ การคิดค้น วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล
พระมหาศิริชัย ศรีรัมย์ (2556)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านนิยมใช้ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ
 - 1.1 การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต ประกอบไปด้วย กฎหมายและนโยบาย ค่านิยม ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติ และการดำเนินงานผลผลิตหลัก
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจและอาชีพ
 2. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่ การประชาสัมพันธ์/อบรม/สัมมนา/คู่มือ
 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจูงใจ การตระหนักรู้ ทักษะคนดี
 4. การประเมินกลยุทธ์/ควบคุมกำกับกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณภาพของบุคลากร (Man: M1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) วัสดุทรัพยากร (Material : M3) การบริหารจัดการ (Management: M4) ความยืดหยุ่น จากการตรวจสอบและประเมินผล
- จะเห็นว่าแนวคิดนักวิชาการหลายท่านต่างแสดงความคิดเห็นและให้ความหมายองค์ประกอบต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปราบกฏตั้งภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์

5. องค์ประกอบของกลยุทธ์

Mintzberg (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่ดีว่าจะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) กลยุทธ์ (Strategic) และ 5) ตัวชี้วัด (Indicator)

Reobuck (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ว่า ควรประกอบด้วย 1) พันธกิจ (Mission) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) การวัดผลการปฏิบัติ (Performance Measures) 5) กลยุทธ์ (Strategic) 6) แผนปฏิบัติการ (Annual Plan) 7) แนวทาง (Measure)

Mulins (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหรือชุดของประเด็น หลักที่จะขาดไม่ได้ของแผนกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์ (Strategic) แนวทาง (Measure) และทรัพยากร (Resources)

วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ์ ชูสอน (2555) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ นั้นประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) กลยุทธ์ (Strategy) และ 5) ตัวชี้วัด (Indicator)

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2561) กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ว่าการกำหนดส่วนสำคัญในแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดส่วนสำคัญประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) ประเด็นกลยุทธ์ 4) เป้าประสงค์ 5) กลยุทธ์ 6) โครงการและกิจกรรม และ 7) ตัวชี้วัด

แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายโดยมีองค์ประกอบของแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ 1) เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษา 2) ตัวชี้วัดตามเป้าหมายหลัก 3) วิสัยทัศน์ 4) พันธกิจ 5) ยุทธศาสตร์ 6) ผลผลิตผลลัพธ์ 7) ตัวชี้วัด 8) กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ และ 9) แนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2559)

แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ได้วางกรอบเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมีองค์ประกอบของแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ หลักการแนวคิด 2) เป้าหมาย 3) ยุทธศาสตร์ และ 4) ตัวชี้วัด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มีองค์ประกอบของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ

3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา 4) กลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) แนวทางขับเคลื่อนแผนพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์พบว่า มีแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สอดคล้องกันจึงได้กำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดหลักของ Mintzberg (1994) ; Reobuck (1998) ; Mulins (2010) ; วิโรจน์ สารรัตน์ และประยูทธ์ ชูสอน (2555) ; พชรวิทย์ จันทศิริสิริ (2561) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2559) ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) ได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) แนวทาง และ 6) ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์	Mintzberg (1994)	Reobuck (1998)	Mulins (2010)	วิโรจน์ สารรัตน์ และประยูทธ์ ชูสอน (2555)	พชรวิทย์ จันทศิริสิริ (2561)	กระทรวงศึกษาธิการ (2559)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ (2560)	ความถี่
1. วิสัยทัศน์ (Vision)	/	/	/	/	/	/	/	/	8
2. พันธกิจ (Mission)	/	/	/	/	/	/	/	/	8
3. เป้าประสงค์ (Goals)	/	/	/	/	/	/	/	/	8
4. กลยุทธ์ (Strategy)	/	/	/	/	/	/	/	/	8
5. แนวทาง (Measure)		/	/			/	/	/	5
6. ตัวชี้วัด (Indicator)	/	/		/	/	/	/	/	7
7. ทรัพยากร (Resources)			/						1
8. โครงการ (Project)					/				1

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

การที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหลักนิยมทั่วไปคือ หลักที่เรียกว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายมติคณะรัฐมนตรีหรือ กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาคและจุลภาค ซึ่งหมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราการว่างงาน ภาวะการณจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio and Cultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมแบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิต เป็นต้น

1.4 เทคโนโลยี (Technological Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตและคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร

การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

ตาราง 4 หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

PEST analysis	STEP analysis
การเมือง (Politics)	สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)
เศรษฐกิจ (Economics)	เทคโนโลยี (Technology)
สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)	เศรษฐกิจ (Economics)
เทคโนโลยี (Technology)	การเมือง (Politics)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมขององค์กร รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรต่อไป

สุมาลี สุธิกุล (2557) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้โดย

1. การวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร อันประกอบไปด้วย กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ระบุกิจกรรมหลักที่สำคัญเพื่อการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาจากแต่ละสายงานภายในองค์กรว่ามีข้อดีข้อด้อยอย่างไร แต่ละสายงานมีการประสานงานในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์ตามสายงานไม่เพียงแต่เป็นการวิเคราะห์ทางการเงิน การผลิต และทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในการกำหนด

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ขององค์กรที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External Opportunities and Threats) เรียกว่า SWOT Analysis (พฤษณี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาว่าประกอบไปด้วย

1. การศึกษาจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากระบบสารสนเทศของสถานศึกษา จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและนักเรียน การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษานั้นประเด็นที่สำคัญคือ การศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) เกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหาร 4M ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ 2) เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของสถานศึกษา มีประเด็นที่นำมาพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในได้แก่

1) โครงสร้าง (Structure) เป็นลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การจัดองค์กรและมอบหมายงาน รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร 2) วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน 3) การบริการ (Service) เป็นการบริการและการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน และ 4) ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย

1) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ
2) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-Culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ

4) ด้านการเมือง (Politics) ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติและระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ระบุว่า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาหรือการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพสถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยกำหนดเป้าหมายวางแผนและดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบายและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม นโยบายของรัฐบาล นโยบายการศึกษา มาตรฐานการศึกษาชาติ ความคิดเห็นความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผลผลิตหลักคือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือ การตอบคำถามว่าอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต หรือให้บริการหรือจัดซื้อ สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคือ การจัดบริการการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียนปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาท

ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกระบบสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ มี 2 ลักษณะคือ

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา จำแนกเป็นปัจจัยในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-Culture : S) เช่น โครงสร้างของประชากร อาชีพ การศึกษา อนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ ปัญหาสังคม ตลอดจนความรู้ ทักษะและ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological : T) เช่น ผลผลิตจากการคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) เช่น โครงสร้างรายได้ของผู้ปกครอง ภาวะการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political : P) เช่น รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายของรัฐบาล นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร การแทรกแซงทางการเมือง เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมวัฒนธรรมและปัจจัยการเมืองและกฎหมายจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐบาลจึงต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการทำงาน

2.1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง เช่น

1) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา

- 2) ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ
- 3) ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน
- 4) ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
- 5) ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใน

การดำเนินการของสถานศึกษารวมทั้งเจตคติของประชาชน

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.2.1 โครงสร้างนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน นโยบาย เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและการบริการ (Products And Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา ความทั่วถึงรวมทั้งคุณภาพการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.3 บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพบุคลากรภายในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ คล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต ความสามารถในการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา ความสามารถในการจัดหาและประสิทธิภาพในการใช้

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามประเมินผล การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไปปัจจัยที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและการบริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ตลอดจนการให้ บริการนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เป็นต้น

3. ประเมินสถานภาพสถานศึกษา เป็นกระบวนการประมวลสรุป เนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ภายในใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ในการ ประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอโดยกราฟแสดง สถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษามีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.1 ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีผลต่อสถานศึกษา ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อม เชิงปฏิบัติการที่มีต่อสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

3.1.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกมีน้ำหนัก ความสำคัญและมีอิทธิพล ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินการกิจของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและ เชิงลบมากน้อยเพียงไร

3.1.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยใดมีน้ำหนัก มีความสำคัญ มีอิทธิพลส่งผลกระทบการดำเนินการกิจของสถานศึกษามากน้อย แตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3.2 ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านบริการและผลผลิต (คุณลักษณะของผู้เรียน) ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านบริหารจัดการทั้งปีเพื่อให้ได้ผลประเมินว่า

3.2.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายในที่เป็น สมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อย มีน้ำหนัก มีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจของสถานศึกษา มากน้อยเพียงใด

3.2.2 จำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยใดมีน้ำหนักแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

3.3 นำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมา พิจารณาประเมินสถานภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อให้ได้ผลประเมินว่า

3.3.1 ปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึง ประสงค์หรือไม่เพียงใด

3.3.2 ภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอก หรือภายในมากกว่ากัน

7. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT ที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-Level Strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักผลจากการประเมินทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสภาพอย่างไร แต่ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าจะมีแนวทางอะไรบ้างที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การกำหนดกลยุทธ์สามารถที่จะบ่งบอกแนวทางการดำเนินการได้ การที่จะบ่งบอกได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมและการประเมินการกำหนดกลยุทธ์ จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถทำได้โดยใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ชื่อว่า TOWS Matrix ที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กรมาสัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร (Wheelen and Hunger, 2012 ; พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์, 2552 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556) ซึ่งสามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกได้ 4 ประการ ดังนี้

ตาราง 5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัย	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสของภายนอกมาใช้ (การผลักดันหรือต่อยอดสร้างสรรค์)	กลยุทธ์ WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร (การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการเข้าถึงโอกาส)

ตาราง 5 (ต่อ)

ปัจจัย	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
ภาวะคุกคาม Threats	กลยุทธ์ ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยนำจุดแข็งภายในมาใช้ (การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส)	กลยุทธ์ WT การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจ อันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและ อุปสรรคภายนอก (การลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยง)

1. กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunity) เป็นการนำเอาข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในขององค์กรจับคู่กับโอกาสที่ดีจากภายนอกขององค์กรมาใช้ประโยชน์ สามารถใช้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก

2. กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats) เป็นการแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในขององค์กรมาใช้ลดปัญหาที่เกิดขึ้นหรือต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น ใช้เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน

3. กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunity) เป็นการพยายามลดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร โดยพิจารณาโอกาสที่เป็นผลดีต่อองค์กรจากภายนอกมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือเพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้นเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข

4. กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats) เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก องค์กรอาจมีทางเลือก 2 ทาง คือ ต่อสู้เพื่อความอยู่รอดหรือเลิกธุรกิจ/กิจการไปเลย ใช้เป็นกลยุทธ์ตั้งรับ

ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ว่า

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษาในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือการออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมปฏิบัติได้จริง

3. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูล การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการวิทยาศาสตร์ ประกอบกับใช้วิจารณ์ญาณ ดุลพินิจ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุผล

4. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 วิธีการทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร”

4.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

4.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

4.4 วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้ตั้งคำถามหลัก 3 คำถาม คือ 1) กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองตรงประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของโรงเรียนหรือไม่ 2) กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของเราหรือไม่ และ 3) วิธีการนี้คุ้มค่าคุ้มทุนหรือมีทรัพยากรพอจะทำได้หรือไม่

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์สถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับทางธุรกิจกลยุทธ์ระดับนี้ คือ กลยุทธ์องค์กร

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้เป็น การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติที่รับผิดชอบ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะกำหนดโดยทั่วไปจะมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยเลือกขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น
4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และก็จะช่วยกันสร้างความสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมากขึ้นซึ่งเป็นการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้นำที่ดี การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครั้งนี้ แบ่งเป็น 8 ประเด็น ได้แก่

- 1) ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2) ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 3) ลักษณะของภาวะผู้นำ
- 4) การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

Robbins (2001) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นการ

ใช้ลักษณะเฉพาะของผู้นำเพื่อสร้างอิทธิพลระหว่างบุคคลโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

Murray และ Ellen (2011) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง แนวคิดหรือกระบวนการหรือความสามารถของผู้นำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ Northouse (2012) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้โน้มน้าวกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม

ธีระ รุญเจริญ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติสติปัญญาความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ภารดี อนันต์นาวิ (2557) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุจุดหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตามและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจตามต้องการของตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Krech และ Ballauhy (1998) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท ความสำคัญและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
2. ผู้นำในฐานะนักวางแผน
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ
8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
13. ผู้นำในฐานะบิดา
14. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญอย่างมาก โดยแบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path Finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ

เฉพาะตัวและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคนวิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
ในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความ
น่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของ
ผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ
(Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถ
เพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สมพิศ สุขแสน (2547) ได้ให้ความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนขององค์กรทุกขณะ ไม่ว่าจะเป็นผู้ในระดับใดย่อมจะต้องเป็น
ตัวแทนขององค์กรในด้านการตัดสินใจ การประชาสัมพันธ์ การประสานงานในองค์กร
การควบคุมดูแลอำนวยความสะดวก ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก
องค์กร

2. ช่วยประสานงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือหัวหน้าจะต้อง
ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ประสานความแตกแยก หรือเป็นกันชนระหว่างความขัดแย้งของ
บุคคลในองค์กร

3. สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ถ้าผู้นำสามารถ
สร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ในการทำงานย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมใจในการทำงาน มีความ
รักและความผูกพันต่องานและองค์กร ผลงานจะออกมามีประสิทธิภาพสูงและการสร้างบรรยากาศ
ในที่ทำงาน เช่น วางตัวเป็นผู้ร่วมงานมิใช่เป็นนาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือได้ เสนอแนะ
ความคิดเห็นได้ หรืออาจมีสัญลักษณ์ร่วมกัน เช่น สัปดาห์ละ 1 วัน ให้ทุกคนใส่เสื้อผ้าพื้นเมืองสี
เดียวกันหรือจัดงานแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์มิตรปีละครั้ง เป็นต้น

4. ทำการบริหารงานในองค์กรตามเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง เช่น
เป็นผู้วางนโยบายหรือวางแผนจัดองค์กร จัดบุคคลเข้าทำงานตามความเหมาะสม อำนวยความสะดวก
สะดวกในการปฏิบัติงานประสานงาน ติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ทำหน้าที่ให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าจะต้อง
สามารถมีอำนาจในการให้คุณและโทษแก่ลูกน้องได้ มิฉะนั้นแล้วจะขอความร่วมมือจากลูกน้องมิได้
เช่น ถ้าลูกน้องทำดีมีผลงานก็ควรจะให้กำลังใจหรือตอบแทนน้ำใจและความดีตามความเหมาะสม
อย่าถกฉวยความดีหรือผลประโยชน์จากลูกน้อง ในทางตรงกันข้ามลูกน้องที่ขาดความรับผิดชอบ
ขาดความร่วมมือ กระทำผิดวินัยหรือทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรอย่างจงใจ ตักเตือนแล้วก็ยังไม่
มีพฤติกรรมที่ดีขึ้น ผู้นำไม่ควรละเลยจะต้องพิจารณาลงโทษหนักเบาตามระเบียบเพื่อมิให้เป็น
เยี่ยงอย่างแก่บุคคลอื่น

6. ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนรับผิดชอบ เมื่อลูกน้องเกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดอุปสรรคในการทำงานจะต้องไม่ดูคุดตายและหาวิธีการช่วยแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงหรือให้คำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อให้เขาสามารถดำเนินการต่อไปได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์การ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากรมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถและแน่นอนเมื่อบุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. ลักษณะของภาวะผู้นำ

ศิริพงษ์ ศรีชัยมจรรัตน์ (2542) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำว่าควรประกอบด้วยคุณลักษณะใน 9 ด้าน คือ

1. ความรู้ การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใดความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม ความริเริ่มเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือ มีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยาก ลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจาและใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญและความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการกล้าได้กล้าเสียด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสิ่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคพวก

6. มีความอดทน ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง สุขุม รอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ยึดขาด ขาดความกระฉับกระเฉงฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันทต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรอง ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง พุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง

8. มีความรักดี การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความรักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

กัลยาณี สุธสมบัติ (2550) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตามและการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่าผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ดีได้หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้อย่างหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบ ความสำเร็จก็ย่อมต้องการผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจ ทำทนายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงเพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จุมพล หนีมพานิช (2551) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำว่า ควรประกอบด้วย

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องของเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็นที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ คือ มีแรงจูงใจสูงอยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่น เข้าใจในสิ่งที่ เป็นนามธรรมมีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยันรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อยนั้นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ข้างหน้าและเมื่อตัดสินใจหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้ว จะต้องปฏิบัติลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจ เอาใจใส่ และปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยง หรือค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจในกระทำการกิจกรรมใด ๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่ท้อแท้และมีอารมณ์คงที่มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤตเกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่นและเป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบางคนจะดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้ยังช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงานสถานะในองค์กรและบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัว เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า กล่าวหาญกว่าไม่กลัวอันตรายความลำบากใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้และความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจาและใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ซึ่งความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้การปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผนหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่ สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักก็ได้หมายถึงทางกายแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจหมายถึงปัญหาด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ตามมาคือจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเข้ากับหมู่คณะได้และปฏิบัติตัวอย่างสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติงานภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดยการหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวของชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น จึงให้นักเรียน ครูและสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำเร็จของวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายสิ่งที่ดีเป็นของธรรมดาและเป็นเบื้องต้น
2. ผู้นำเป็นซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานการณ์ศึกษา ช่วยให้เห็นขึ้นมาเหนือพื้นผิวของงานกิจกรรมที่น่าเบื่อซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้นและสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ไปเกินกว่างานกิจวัตรและหลุดออกจากเบ้าหลอมไปสู่บางสิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น
3. ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่าง ผู้นำให้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นคิดและความใหม่เอี่ยมได้ด้วย
4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่น มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเองเพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ
5. ผู้นำสามารถแปลงรูปวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้างและกระบวนการสำหรับสถานศึกษา แนวคิดกลายเป็นโครงการวิสัยทัศน์และเป็นเป้าหมายและความรู้สึกในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงานที่จริงแล้วผู้นำแปลคุณสมบัติของภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติตนซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีถูกต้องตามหลักศาสนาและประเพณีวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเอง ทำงานอย่างจริงจัง สร้างสรรค์และเต็มความสามารถ ด้านการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานควรเป็นผู้ที่นำทีมหรือนำผู้ร่วมงานที่ดีได้และสามารถพาผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จของงานได้

4. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำ เนื่องจากไม่มีใครพร้อมเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิดหรือมีพรสวรรค์ติดตัวตามธรรมชาติไปเสียทุกคนหรือเก่งไปเสียทุกอย่าง (Goleman, Boyatzis and Makee, 2002) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อ

ความเป็นผู้นำ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมโลกได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพองค์กรให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและมั่นคงที่ควรเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร เพราะเป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทั้งหมดจะมีความพร้อมในการเป็นผู้นำ (McCauley and Douglas, 2004) องค์กรใดที่เห็นความสำคัญของผู้นำก็จะมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำมากเป็นพิเศษ และเมื่อองค์กรตั้งใจพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังก็เริ่มตั้งความคาดหวังไว้สูงว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ทุ่มเทพยายามลงไปนั้นจะช่วยสร้างผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทุกคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำก็มีความเชื่ออยู่แล้วว่าภาวะผู้นำสามารถสร้างได้และสอนได้รวมทั้งภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ได้ทุกที่ มีอยู่ได้ทุกคน และทุกคนสามารถเป็นผู้นำหรือสามารถใช้ภาวะผู้นำได้ ดังที่ Fisher และ Edwards (1988) กล่าวไว้ว่า ทุกคนล้วนมีศักยภาพในการนำอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามจากผลสำรวจของ Center of Creative Leadership พบว่า ร้อยละ 65 ขององค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมเท่านั้น สามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าร้อยละ 6 ขององค์กรที่ไม่มีแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ เลย นอกจากนี้ร้อยละ 86 ขององค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาดได้ดีกว่าองค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม เพราะไม่สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ (Martineau, Hoole and Patterson, 2016) จะเห็นได้ว่าหากองค์กรพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมก็จะนำผลลัพธ์ที่ดีโดยเฉพาะผลลัพธ์ทางธุรกิจกลับคืนสู่องค์กรดังผลสำรวจที่กล่าวมา แต่จะเกิดอะไรขึ้นถ้าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่เหมาะสมและไม่สามารถพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพอย่างที่มีหวังได้จริง องค์กรคงเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ทุ่มเทไปกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ได้ผล ซึ่งการจะพัฒนาภาวะผู้นำให้ได้ผลเป็นเรื่องการใช้เวลาในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีและฝึกฝนในภาคปฏิบัติผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบ่มเพาะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการนำ

โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายด้านดังที่ Allen และ Hartman (2008) ได้นำเสนอด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาเพื่อความเติบโตของผู้นำ (Personal Growth) หมายถึง การสะท้อนถึงพฤติกรรม คุณค่าส่วนบุคคลและความต้องการ ความปรารถนา
2. การพัฒนาเพื่อความรู้ความเข้าใจ (Conceptual Understanding) หมายถึง การมุ่งเน้นที่การพัฒนาความรู้ของผู้นำผ่านหัวข้อภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้มีส่วนร่วมแสดงออกในหัวข้อภาวะผู้นำนั้น ๆ ซึ่งการพัฒนาแบบนี้บ่อยครั้งมุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลาย

3. การพัฒนาผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำบางอย่างผ่านผู้ให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ

4. การพัฒนาทักษะ (Skill Building) หมายถึง การแตกความสามารถของภาวะผู้นำออกเป็นกระบวนการที่มีกลไกชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

เมื่อองค์กรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านใดดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็ตาม ผู้นำสามารถเรียนรู้มากมายก่อนรับมือกับของจริงหรือแม้แต่การจัดการให้ผู้นำได้รับมือกับของจริงในระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยก็ได้ ซึ่งผู้นำจะได้เรียนรู้ว่าอะไรควรทำและอะไรควรแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ภาวะผู้นำตัวเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการจัดการเรียนรู้ที่จัดให้เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่ต้องการในการเป็นผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนามีโอกาสเตรียมความพร้อมในการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทจริงและปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำจนกว่าจะเข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น ย่อมช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ซับซ้อนและคลุมเครือที่เกิดขึ้นจริงได้ดีขึ้น เมื่อเทียบกับผู้นำที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำใดๆ เลย

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศิลปะการตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในประเทศสหรัฐอเมริกา และตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากการพัฒนา สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่น การแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training)

หลักการพัฒนาศิลปะการตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว ซึ่ง Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่าโมเดล 70 : 20 : 10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาณเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70 : 20 : 10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาศิลปะการตามกรอบในสถานที่ทำงานของพวกเขา โดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาศิลปะการตามกรอบโมเดล 70 : 20 : 10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียนและหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบแล้วนำทั้ง 3 ส่วน มาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70 : 20 : 10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนเชิงจักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้ว อาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

พัชรา วาณิชศิลป์ (2560) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ที่ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและจัดฝึกอบรม (Education and Training) โดยการพัฒนาแบบนี้สามารถจัดทำขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่าง ๆ ที่รับจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยบรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าเรียนภายในสถานศึกษา ซึ่งการเรียนภาวะผู้นำในสถานศึกษากำลังเป็นที่ต้องการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีกรอบแนวคิด ทักษะและประสบการณ์ภายในห้องเรียนก่อนจบการศึกษาไปรับบทบาทผู้นำในอนาคตหรืออาจมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดเอาไว้หลาย ๆ สถานศึกษาและองค์กรต่าง ๆ ที่ฝึกอบรมจัดให้มีหลักสูตรปกติ หลักสูตรพิเศษ หลักสูตรระยะยาวและระยะสั้น หลักสูตรแบบมีวุฒิการศึกษาหรือใบประกาศนียบัตรหรือไม่วุฒิการศึกษาหรือใบประกาศนียบัตร กิจกรรมนอกหลักสูตร และกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เกี่ยวกับผู้นำมากมายให้เรียนรู้ตามระบบการเรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีกำหนดเวลาเรียนที่ชัดเจนหรือจัดฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรมที่ชัดเจน บางองค์กรมีสถานศึกษาของตัวเองหรือมหาวิทยาลัยบริษัทคอยจัดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรเลยด้วยซ้ำ เพื่อช่วยเสริมสร้างพื้นฐานความรู้ภาคทฤษฎีเติมความรู้ใหม่ ๆ หรือระบุปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้แนวทางการแก้ปัญหา

ในการทำงานในบทบาทผู้นำ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและจัดฝึกอบรมนั้น ในบางกรณีการจัดฝึกอบรมอาจช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ดีกว่าการศึกษาที่จัดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เป็นวิชาการ เพราะการจัดฝึกอบรมสามารถปรับเปลี่ยนหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียนได้มากกว่าหลักสูตรของสถานศึกษาที่ค่อนข้างยากต่อการปรับเปลี่ยนตามความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียน

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ อย่างเป็นทางการกับสถานศึกษาและองค์กรจัดฝึกอบรมผ่านการเรียนรู้ภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานให้ผู้เรียนได้พื้นฐานสำคัญทางทฤษฎีและหลักการของภาวะผู้นำ เมื่อผู้นำมีความรู้จดจำหลักการมีการฝึกทักษะในบางกรณีจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทราบขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้เรียนก็จะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ นอกห้องเรียนได้ดีขึ้น

จุดดีของรูปแบบนี้ คือ การปูพื้นฐานสำคัญทางทฤษฎีภายในห้องเรียนหรือห้องฝึก อบรม การทราบแนวทางการเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติรวมทั้งการฝึกทักษะใน ห้องเรียนหรือห้องอบรมในบางกรณีและสามารถสร้างการยอมรับได้ดีกว่าเมื่อใช้ภาวะผู้นำอย่างมี ทฤษฎีหลักการเป็นฐานแต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้ คือ ความคงทนของสิ่งที่เรียนรู้จะอยู่ได้ไม่นาน ถ้าไม่เปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม เพราะเมื่อไม่มีการ ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ไปก็มีแนวโน้มว่าจะไม่อยู่คงทน รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้กลับไปงาน อาจต่ำ ถ้าเรียนไปแล้วมีแต่การทดลองฝึกปฏิบัติภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมแต่ไม่มีการนำไป ประยุกต์ใช้ในบริบทงานจริง

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) โดยการพัฒนาในรูปแบบนี้ สามารถจัดทำได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุย การสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคม เพื่อสร้างพลังความสามัคคี สรรค์สร้างสิ่งใหม่และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำได้เติบโตเป็นผู้นำอย่างมี คุณภาพผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกหรือมีประสบการณ์ด้วยตัวเองเสมอไป ทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำได้อีกทางด้วย

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นการพัฒนาผ่านสายสัมพันธ์ อันดีกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ในหลาย ๆ ด้านผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะจากภายในหรือ ภายนอกองค์กรพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น โดยไม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตัวเองหรือ ต่อยอดจากประสบการณ์ผู้อื่น เพื่อประหยัดเวลาและใช้เวลาทำสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจริง ๆ

จุดดีของรูปแบบนี้คือ ได้รับประโยชน์จากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา สนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการลองผิด

ลองถูก แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ โครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำไม่มีความชัดเจน การวัดผลการพัฒนาเป็นไปได้ยากและการจะเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ จำเป็นต้องมีสายสัมพันธ์อันดีเสียก่อนถึงจะไว้วางใจให้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้นำให้ดีขึ้น

3. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน (Experience) โดยการทำให้ผู้นำได้มีประสบการณ์เป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่หรือความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำไม่คุ้นเคยเพื่อให้ฝึกบริหารสถานการณ์นั้น ๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนทางธุรกิจ และสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้น ๆ

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้เน้นที่การพัฒนาผ่านการทำงานจริง ด้วยการสร้างประสบการณ์จริงและประสบการณ์ตรงเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้ผู้นำได้สั่งสมประสบการณ์หล่อหลอมความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

จุดดีของรูปแบบนี้ คือ เน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำลงไป แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ บทเรียนการเป็นผู้นำอาจไม่ชัดเจน เพราะมุ่งเน้นผลงานมากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ และเนื่องจากการเรียนรู้จากการทำงานจริงหากผู้นำประสบความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นกับงานจริงถ้าขาดการควบคุมระดับความเสียหายที่ยอมรับได้เอาไว้ก่อน ยิ่งถ้าระดับความเสียหายสูงองค์กรก็จะยิ่งเสี่ยงที่จะต้องสูญเสียทรัพยากรไปกับการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำสูงตามไปด้วย ขณะที่ผู้นำอาจสูญเสียความมั่นใจในการทำงานในบทบาทของผู้นำไปเลยก็ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ชัดเจนแต่เป็นรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในครั้งนี้อยู่ที่กรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้ผ่านการทำงาน ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้นำก็ต้องก้าวหน้าตามและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคนี้ให้ได้ ผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถนำพาองค์กรไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง และสร้างให้องค์กรประสบผลสำเร็จในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำพาลูกน้องไปได้อย่างถูกต้องทิศทางเช่นกันและบริหารจัดการการทำงานตลอดจนด้านอื่น ๆ ให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลนี้

ตลอดจนส่งเสริมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะกับโลกที่เปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร การพัฒนาให้ทุกคนมีศักยภาพก็ย่อมได้รับประโยชน์กันทุกฝ่าย ซึ่งหัวใจสำคัญที่เป็นตัวกลางที่จะทำให้ทุกอย่างเชื่อมกันได้อย่างลงตัวที่สุดก็คือ ผู้นำนั่นเอง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) ความหมายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
- 2) ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
- 3) คุณลักษณะของผู้นำเชิงดิจิทัล
- 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Martin (2006) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่า คือ ผู้ที่มีความสามารถในการตระหนักถึงทัศนคติและความสามารถของบุคคลในการใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและสามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกในการระบุ (Identify) เข้าถึง (Access) จัดการ (Manage) บูรณาการ (Integrate) ประเมิน (Evaluate) วิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ดิจิทัลและสามารถสร้างความรู้ใหม่ โดยใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้อื่นในสถานการณ์หรือบริบทต่าง ๆ ในชีวิตเพื่อแสดงออกและสะท้อนสังคม

American Library Association (2012) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่า เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้สารสนเทศในการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้างและสื่อสารสารสนเทศ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะ

บรรจบ บุญจันทร์ (2554) ได้สรุปนิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เช่น การส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์การใช้ดิจิทัล และการใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนนโยบายการพัฒนานวัตกรรมด้วยดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ชูชาติ พุทธลา (2560) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาและใช้ทำงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำในการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่าง สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล คือ พฤติกรรมและ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร เพื่อแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำสามารถใช้สื่อดิจิทัลในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และใช้บริหารงานภายใน โรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Laurent (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เนื่องจากปัจจุบันนวัตกรรมดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากภายในระบบอุตสาหกรรมทั่วโลก ผู้บริหารองค์กรจึงต้องค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยเร็วที่สุดตามงบประมาณที่อนุมัติ อย่างไรก็ตามมีหลายคนที่พบว่าการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัลไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีมันเกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การที่คล่องตัว ที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น และตอบสนองอย่างรวดเร็วด้วยวิธีแก้ปัญหาการแข่งขันที่มากที่สุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลพัฒนาจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัล ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและ อินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษา สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บหรือการเข้าถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือ สถานที่ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้และเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา
3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถ จัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลข้างต้นนี้จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ของผู้บริหารอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Information System) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะติดต่อเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้อง ย่อมมีผลทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ดิจิทัลเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ

การจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียนและการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาทุกด้าน จะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วของสถานศึกษา

กนกอร สมปราชญ์ (2562) กล่าวว่า การศึกษาในยุคนี้จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เมื่อก่อนผู้เรียนเคยถูกสอนมาว่าต้องเรียนในระบบเพื่อให้ได้เกรดเฉลี่ยดี ๆ เพื่อการมีงานทำหรือได้งานดี ซึ่งปรากฏว่าส่วนใหญ่ออกมาเป็นลูกจ้างขององค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ แต่ต่อมากลับพบแต่ข่าวคราวขององค์กรต่าง ๆ ปลดคนออกเป็นว่าเล่น จะเห็นว่างานประจำในยุคนี้ อาจไม่มีความมั่นคงอีกต่อไป ในขณะที่สิ่งเลวร้ายต่าง ๆ เกิดขึ้นโลกกลับสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้กับมวลมนุษยชาติ นั่นคือ อินเทอร์เน็ต การมีสมาร์ตโฟน คอมพิวเตอร์แบบพกพา รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีประโยชน์แท้ที่จริงแล้ว การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จคือการสร้างงานไม่จำเป็นต้องเป็นลูกจ้าง แต่ควรเป็นนายให้ได้ จบออกไปแล้วต้องสร้างงานเองได้ ให้เด็กค้นหาตัวเองได้และมุ่งมั่นให้จัดกระทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสุดความสามารถนั่นเอง ซึ่งความสามารถอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับนักการศึกษายุคในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลนั่นเองที่จะเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาการเรียนรู้และผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างมาก ทักษะคิดต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารจะส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

3. คุณลักษณะของผู้นำเชิงดิจิทัล

Sheninger (2014) กล่าวว่า เนื่องจากผู้นำจะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติ ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมของโรงเรียน เสาหลักแห่งความเป็นผู้นำทางดิจิทัลจะเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้น เพื่อปรับปรุงโรงเรียนและการปฏิบัติของวิชาชีพ สิ่งที่มีอยู่ในแต่ละเสาคือทักษะและพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมรูปแบบดั้งเดิมและวิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือสร้างเส้นทางใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนมีบริบทสำหรับผู้นำที่จะเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีรวมถึงการปรับให้เข้ากับมาตรฐานและกรอบเทคโนโลยีแห่งชาติที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 พร้อมกับการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพในการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเป็นพื้นฐาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเป็นผู้นำหลายมิติ

เพื่อจุดประกายการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเสาหลักทั้ง 7 ของความเป็นผู้นำดิจิทัล จะรวมถึง

1. การสื่อสาร ผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลาผ่าน อุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น ดังนั้นผู้นำจึงควรมีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นนักเล่าเรื่อง ต้องมีการประชาสัมพันธ์ บอกเล่าเรื่องราวทั้งหมดที่เกี่ยวข้องให้กับบุคคลอื่นได้ทราบเพื่อความโปร่งใสในการบริหารงาน

3. การสร้างแบรนด์ ธุรกิจต่าง ๆ จะเข้าใจคุณค่าของการสร้างแบรนด์และผลกระทบต่อปัจจุบันและผู้บริโภคที่มีศักยภาพ ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์ได้ เครื่องมือทางโซเชียลมีเดียจะเป็นการสร้างแบรนด์ที่เป็นการปรากฏตัวที่เน้นเชิงบวก โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนและเพิ่มความภาคภูมิใจของคนในชุมชน ทำให้เกิดการสนใจในการส่งลูกหลานมาเรียนยังโรงเรียน

4. การเติบโตและการพัฒนาอย่างมืออาชีพ ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบของตัวเองผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อพบกับความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย การได้รับทรัพยากรการเข้าถึง การรับรู้ข้อเสนอแนะ สามารถเชื่อมต่อกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านการศึกษาเช่นเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานและการหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และความเป็นผู้นำ

5. การมีส่วนร่วมการเรียนรู้ของนักเรียน เราไม่สามารถคาดหวังว่าจะเห็นการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้หากนักเรียนไม่ได้เรียนรู้และไม่ได้มีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องเข้าใจและโรงเรียนควรจะสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ชีวิตและอนุญาตให้นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่พวกเขาใช้นอกห้องเรียน ผู้นำดิจิทัลต้องเข้าใจถึงเครื่องมือที่นักเรียนจะใช้ในชีวิตจริง อนุญาตให้นักเรียนได้สร้างสิ่งประดิษฐ์แห่งการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในแนวคิด ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่สำคัญในการมุ่งเน้นการเสริมทักษะ เช่น การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ การรู้เท่าทันสื่อ การเชื่อมโยงทั่วโลก ความคิดและการแก้ปัญหา

6. โอกาส เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการแสวงหาอย่างต่อเนื่อง ทักษะในการปรับปรุงโปรแกรมที่มีอยู่เพื่อพัฒนาทรัพยากรและการพัฒนาวิชาชีพ ผู้นำดิจิทัลจะใช้ประโยชน์จากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียน

7. สภาพแวดล้อมและพื้นที่การเรียนรู้ ผู้นำจะต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างอาคารเพื่อการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลมากขึ้น ดังนั้นผู้นำต้องมีความรู้ในลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รวบรวมนวัตกรรมพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม

Krishnamurthi (2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ยอดเยี่ยมยุคดิจิทัลเอาไว้ว่า อินเทอร์เน็ตเป็นเหมือนเทคโนโลยีนิวเคลียร์ทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับเราว่าจะใช้งานอย่างไร เราจะต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เข้าใจถึงอินเทอร์เน็ตและโลกดิจิทัลอย่างเหมาะสม ในทศวรรษที่ผ่านมาเราเห็นแล้วว่าอินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ทุกอย่างสามารถดำเนินการได้ในทุก ๆ ที่ที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ดังนั้นผู้นำยุคใหม่จะต้องปลูกฝังอะไรภายในตัวเองเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำดิจิทัลที่แท้จริงคือผู้ที่สามารถรักษาตัวตนที่แท้จริงของตนเอง โดยใช้สิ่งที่ดีที่สุดจากเทคโนโลยีที่มีรักษาความเป็นผู้นำของเขายังมีประสิทธิภาพ และรักษาความยืดหยุ่นด้วยวิธีการทางดิจิทัลที่หลากหลาย และยังคงรักษาเอกลักษณ์ที่เป็นตัวตนของตนเอง ซึ่งผู้นำดิจิทัลควรมีลักษณะบางอย่าง ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อตัวเอง สิ่งแรกที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำดิจิทัล คือ การใช้งานเทคโนโลยีภายในองค์กรยังมีไม่พอ ผู้นำต้องเรียนรู้วิธีใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
2. การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ในยุคดิจิทัลเป็นยุคที่ทุกคนมีข้อมูลอยู่ในมือเพียงแค่ใช้ปลายนิ้วสัมผัส ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา
3. รักษาภาพลักษณ์บนโซเชียลมีเดีย ส่วนใหญ่ภาพลักษณ์ทางโซเชียลมีเดียถูกใช้เพื่อจุดประสงค์ทางวิชาชีพและทำให้มันกลายเป็นเครื่องมือส่งเสริมการขายที่ใหญ่ที่สุดในดิจิทัล
4. เปิดให้มีการพูดคุยและมีส่วนร่วมกับผู้อื่นได้อย่างอิสระ ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเป็นคนที่รู้จักองค์กรและสามารถเป็นสื่อประชาสัมพันธ์องค์กรให้บุคคลอื่น ๆ รู้จัก

หากต้องการจะเป็นผู้นำดิจิทัลที่ยั่งยืนได้จะต้องมีความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการดังต่อไปนี้จะเป็นวิธีการบางประการที่จะสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางดิจิทัลเอาไว้ได้

1. เข้าใจกลยุทธ์ได้ว่องไว คือ จะต้องมีความคิดที่ดี สามารถเข้าใจและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างคล่องตัว
2. รูปแบบของนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะนำมาสู่นวัตกรรมที่ล้ำเลิศ
3. กลยุทธ์การมีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้ลูกค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและหากต้องการให้องค์กรเจริญเติบโตจะต้องสร้างมาตรฐานเพื่อปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เป็นต้น
4. ทักษะในการจัดการความสามารถพิเศษเป็นการสร้างเสริมจิตใจและปรับเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5. กระตุ้นพนักงานที่มีอายุมากขึ้นโดยการฝึกอบรมและจูงใจในการทำงานแก่พวกเขา
6. สร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศโดยรวมขององค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล
- Gorton (2018) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำดิจิทัล 6 ลักษณะ ดังนี้
1. ตระหนักว่ายุคดิจิทัลไม่ได้เกิดขึ้นแล้วก็ผ่านไปแต่มันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคน
 2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เกิดเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง
 3. แทนที่จะใช้ดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ให้นำดิจิทัลมาทำการบูรณาการและใช้เทคโนโลยีในการให้บริการและเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแทน
 4. หากเป็นผู้นำที่มีอำนาจและงบประมาณควรทดสอบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำงานที่คล่องตัวขึ้น
 5. เริ่มต้นการทำงานโครงการทั้งหมดด้วยการวิจัยการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้และทำการวิจัยซ้ำเมื่อมีการตอบสนองหรือมีข้อเสนอแนะ
 6. ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัลและมีหลักฐานเป็นรูปธรรมแม้จะเป็นโครงการขนาดเล็กแต่ก็สามารถประสบความสำเร็จ
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรมีลักษณะดังนี้
1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง
 2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากร และนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
 3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครูอาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Ribble, Bailey และ Ross (2004) ได้พัฒนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำแบบดิจิทัลว่ามี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. วิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลที่ต้องการและไม่ถูกต้อง
3. รู้จักตนเองสะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง
4. การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวมทั้งสร้างขอบเขตความเป็นส่วนตัว
5. มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์เชิงวิชาชีพ
6. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล
7. บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน
8. แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย
9. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมที่เป็นบวกและมีความเป็นผู้นำที่แท้จริงและกิจกรรมสร้างสรรค์
10. การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม

Duickert (2016) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่า

1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และความไว้วางใจและกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
2. โพรโมทสื่อดิจิทัลและฐานงาน (Platform) เพื่อเพิ่มความเร็วและความยืดหยุ่นของงานผ่านระบบเครือข่ายดิจิทัล

3. สนับสนุนการจัดการความรู้ มีการปรับความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดในการทำงาน

4. การพัฒนาผู้บริหารไปพร้อมกับบุคลากรและสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ครบวงจรอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพราะเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินชีวิตในอนาคต

5. มีความโปร่งใสในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าปลอดภัยและชัดเจนสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Zhu (2016) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญในภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ คือ การมองการณ์ไกลเพื่อดูความต้องการในอนาคตขององค์กร ความมุ่งมั่นที่จะทำให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นในการย้ายองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่จะทำเช่นนั้นได้ เนื่องจากเป็นการดีที่สุดสำหรับองค์กร วิสัยทัศน์เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและลักษณะของยุคดิจิทัลเอง

2. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ซึ่งมักได้รับแรงบันดาลใจจากความอยากรู้อยากเห็นให้ค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ความเป็นผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์หลีกเลี่ยงขั้นตอนและลำดับขั้นที่ไม่จำเป็น

3. การเอาใจใส่ ฟังดูท้าทายและสรุปในเชิงบวกในแง่ที่ว่าบุคคล/ผู้นำเข้าใจองค์กรในระดับใด รู้ว่าทีมงานของตนเองมีจุดแข็ง จุดอ่อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการมองเห็นและปฏิบัติต่อผู้คนได้อย่างดี หลายคนไม่รู้การทำงานและอาศัยอยู่ในกล่องของตัวเองและมักจะมองไม่เห็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่เห็นเช่นนี้จะทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพของการทำงานทั้งหมดในขอบเขตที่กว้างขึ้น ผู้นำระดับโลกในปัจจุบันต้องเข้าใจวัฒนธรรมหลายมุมมองหลาย ๆ แง่มุมการย้าย ความเป็นผู้นำจากความไม่แยแสไปสู่การเห็นอกเห็นใจต่อการเอาใจใส่

4. การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันมีความจำเป็นผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ อยากร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสำเร็จร่วมกัน มีผลตอบแทนมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำคือการทำให้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำเพราะต้องการทำ ผู้นำสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและทีมงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร ในขณะที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกในชุมชนแต่ละคนมีการสนับสนุนแหล่งข้อมูลและแนวทางในการประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ เพื่อที่จะสร้างชุมชนเพื่อรับมือกับความท้าทาย

5. **พื้นที่ความรู้ความสามารถ** พื้นที่ความรู้ความสามารถเท่านั้นที่เหนือกว่าความเป็นผู้นำ จากตีไปหายิ่งใหญ่ หน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจพื้นที่ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับความถูกต้องของการตัดสินใจ พื้นที่ความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ประกอบด้วยการมีประสบการณ์และยังทราบว่าจะเมื่อใดจะละทิ้งประสบการณ์นั้นเมื่อคุณมาถึงพรมแดนใหม่เพื่อความรู้ที่มีอยู่ พื้นที่ความรู้ความสามารถ เงิน ชุดของการเรียนรู้ การยกเลิกการเรียนรู้และการเรียนรู้บวกกับความคิดที่เปิดกว้าง

Tran (2017) นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไว้ว่ามี

5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. **ความรู้ทางดิจิทัล** ผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้ทางดิจิทัล การรู้ดิจิทัลเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อค้นหา ประเมิน สร้างและสื่อสารข้อมูล โดยต้องใช้ทั้งความรู้ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค ดังนั้น ความรู้ทางดิจิทัลจึงครอบคลุมมากกว่าด้านเทคนิค ผู้นำดิจิทัลต้องมีสิ่งที่เรียกว่า “ดีเอ็นเอดิจิทัล” ซึ่งไม่ได้หมายถึงว่าพวกเขาจะต้องเป็นเจ้าของดิจิทัล แต่พวกเขาจำเป็นต้องเข้าใจและซาบซึ้งในบทบาทของเทคโนโลยีบทบาทในชีวิตประจำวันและอาชีพของเขา การทำงานร่วมกันเป็นทีม นวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้

2. **มีวิสัยทัศน์** หนึ่งในสิ่งที่ผู้นำประสบความสำเร็จเหมือนกันคือ พวกเขา มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อในวิสัยทัศน์ หมายความว่า ผู้นำดิจิทัลต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่ยอดเยี่ยม เนื่องจากเรื่องราวมีอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งช่วยให้ผู้นำดิจิทัลเชื่อมต่อและกระตุ้นผู้เรียน การแบ่งปันวิสัยทัศน์และความเชื่อช่วยให้เขาได้รับผู้ติดตามก่อนในขณะที่ให้เวลามากพอที่จะทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่

3. **ต้องทดลองและพัฒนา** ผู้นำดิจิทัลไม่ควรกลัวที่จะเสี่ยงหรือล้มเหลว นวัตกรรมและความก้าวหน้าไม่สามารถทำได้ ซึ่งหมายความว่าพวกเขาจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานได้รับอนุญาตให้ล้มเหลวและทำผิดพลาดโดยไม่มีผลกระทบ สิ่งนี้กระตุ้นให้พวกเขาทดลองสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พวกเขาตระหนักดีว่าส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัลคือการเปลี่ยนวิธีการจัดการโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นดั้งเดิมที่มีการแบ่งอย่างเข้มงวดระหว่างหัวหน้าและพนักงานมักจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

4. **ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก** ผู้นำดิจิทัลจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่าง “ผู้อพยพดิจิทัล” (ผู้ที่ไม่ได้เติบโตจากอินเทอร์เน็ตและสื่อใหม่ ๆ) และ “ชาวพื้นเมืองดิจิทัล” (ผู้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีใหม่) เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่มีใครถูกทอดทิ้ง ผู้นำดิจิทัลจะต้องค้นหากลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างดิจิทัล

และเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนในองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เป็นไปได้ อาจเป็นการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ พี่เลี้ยงดิจิทัลเป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบรรจุและพัฒนาคนที่สามารถ ภารกิจของผู้นำดิจิทัลคือ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและวิธีการกระบวนการและเครื่องมือใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ การแปลงระบบดิจิทัลไม่ควรเป็นเรื่องน่าเบื่อ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคน สิ่งสำคัญคือการสื่อสาร ประโยชน์ของเทคโนโลยีและการใหม่ให้กับทีมและเสนอการฝึกอบรมและฝึกสอนที่เพียงพอเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับคน

Gerald (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ได้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ นี่คือลักษณะของผู้นำแบบดิจิทัลที่ต้องการมากที่สุด แรงบันดาลใจที่เป็นเข็มทิศในการชี้แนะพนักงานในขณะที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบกระจายที่พวกเขาจะมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ทว่าวิสัยทัศน์นั้นอาจไม่เพียงพอผู้นำจะต้องให้โอกาสในการดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมากในการที่จะไปไหนและมันจะแตกต่างกันอย่างไร ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากกับคนของคุณในการเป็นเจ้าของและทำให้วิสัยทัศน์นั้นคลี่คลายลงและต้องมีการกำกับดูแลที่ดีมาก เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างเงื่อนไขที่จะทดสอบ ผู้บริหารต้องการให้ผู้นำแสดงความอยากรู้อยากเห็น วางแพลตฟอร์มเสมือนหรือทางกายภาพในที่ที่ผู้คนสามารถทดลองกับแนวคิดและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงกับบุคคลอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือผู้ประกอบการ ไม่มีใครเข้าใจถ่องแท้ว่าสภาพแวดล้อมดิจิทัลจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้ทันกับแนวโน้มดิจิทัลและหาวิธีนำไปใช้กับธุรกิจของคุณ การทดลองเป็นสิ่งจำเป็น

3. ช่วยเหลือคนที่คิดแตกต่างกัน การคิดที่แตกต่างกันนั้นเกี่ยวข้องกับการรู้ไม่เพียงแต่สิ่งที่พนักงานมองเห็นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ยังรวมถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังต้องเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่ครอบคลุม

4. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน เมื่อเราขอให้องค์กรแบ่งปันอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกัน พวกเขาเน้นไปที่วัฒนธรรมความคิดและไซโลเป็นหลัก โลกดิจิทัลต้องการและเปิดใช้งานการทำงานร่วมกันได้ดีกว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่เรียบง่าย

Osborne (2018) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับโลกใหม่ของการทำงานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ปลุกฝังแนวคิดการเติบโต หัวหน้างานด้านความคิดการเติบโตมีแนวโน้มที่จะให้คำวิจารณ์เชิงบวกเพื่อการเรียนรู้และการเติบโต พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะบอกว่ารายงานโดยตรง

ของพวกเขา มีศักยภาพในการบริหารจัดการปู่ทางสำหรับผู้นำในอนาคตด้วยความคิดการเติบโต
หลักสูตรที่ขอความเป็นผู้นำ การเปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการค้นพบนี้เป็นสิ่งสำคัญในโลกแห่ง
การทำงานปัจจุบันเนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายที่พวกเขาไม่เคยพบเจอมาก่อน
และการพัฒนาทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน

2. จัดลำดับความสำคัญการสื่อสาร

3. ความสามารถในการนำทางนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงหนึ่งใน

คุณสมบัติที่กำหนดของโลก การทำงานที่ทันสมัยก็คือมันมีเอกลักษณ์เฉพาะด้วยนวัตกรรมและ
การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเหตุผลที่จำเป็น สำหรับผู้นำที่จะเชี่ยวชาญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
และรู้สึกตื่นเต้นที่จะหามัน

4. การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้นำคนอื่นและระหว่างทีม
การแปลงระบบดิจิทัลต้องการผู้นำเพื่อทำงานร่วมกันได้ดีกับผู้อื่น และในหลายกรณีไม่ใช่เพียง
ผู้จัดการคนอื่นแต่เป็นทีมอื่นเช่นกัน

Gorton (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไว้ว่า
ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ตระหนักว่ายุคดิจิทัลไม่ได้เกิดขึ้นแล้วก็ผ่านไปแต่มันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
การทำงานของคน

2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เกิดเฉพาะแผนกใด
แผนกหนึ่ง

3. แทนที่จะใช้ดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ให้ผู้นำดิจิทัลมาทำการบูรณาการและ
ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการและเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแทน

4. หากเป็นผู้นำที่มีอำนาจและงบประมาณควรทดสอบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
และการทำงานที่คล่องตัวขึ้น

5. เริ่มต้นการทำงานโครงการทั้งหมดด้วยการวิจัยการใช้งานและความต้องการ
ของผู้ใช้และทำการวิจัยซ้ำเมื่อมีการตอบสนองหรือมีข้อเสนอแนะ

6. ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล
และมีหลักฐานเป็นรูปธรรมแม้จะเป็นโครงการขนาดเล็กแต่ก็สามารถประสบความสำเร็จ

สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ

1. ทรรศนะภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี

2. การเรียนการสอน

3. ความเป็นองค์กรวิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพ

4. สนับสนุนและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี
5. การวัดผลและประเมินผล
6. สังคม จรรยาบรรณและกฎหมาย

มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล
2. การบริหารจัดการเทคโนโลยีในโรงเรียน
3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล
4. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
5. การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา
6. การประเมินและการนิเทศด้วยเทคโนโลยี
7. สังคม จริยธรรมและกฎหมายสำหรับพลเมืองยุคดิจิทัล
8. ความเป็นมืออาชีพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง
2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากรและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา
4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างสม่ำเสมอ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครูอาจารย์ บุคลากรทุกคน และนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

ชูชาติ พุทธลา (2560) ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลว่ามีองค์ประกอบหลักสำคัญ 10 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างเครือข่ายทางเทคโนโลยี
2. การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี
3. การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี
4. ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล
5. การสร้างแบรนด์ (ตราสินค้า)
6. การวางแผนงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
7. การพัฒนาวิชาชีพ
8. การสำรวจและคัดเลือกข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย
9. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎความปลอดภัยของข้อมูลทางดิจิทัล
10. การวัดและประเมินผล

ปกรณ์ ลีสกุล (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. การขับเคลื่อนหรือการดำเนินงานด้วยข้อมูลเป็นหลัก ดิจิทัลทำให้เราสามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดส่ง ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความสามารถในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2. วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นโอกาสในการแข่งขัน ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น

3. การทดลอง นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำต้องเข้าใจว่าความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลักผู้นำที่ดี

ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้เพราะเนื่องจากเราสนใจ ตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นี้อาจหายจากหลาย ๆ องค์กร

4. การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง ความเข้าใจในความรู้ทักษะ

ความสามารถของคนในองค์กร รวมไปถึงการบริการจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเวลานั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น องค์กรที่กำลังต้องการสร้าง S-Curve ใหม่จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรนั้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนักประดิษฐ์ คิดค้นเป็นหลัก

5. เครือข่ายและสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน รูปแบบขององค์กรแบบ

สายงานบังคับบัญชาอาจเคยมีประสิทธิภาพในอดีต แต่ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สายงานบังคับบัญชาอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานในยุคดิจิทัล รวมไปถึงลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรที่มีลำดับชั้นในการทำงานที่ไม่มากจนเกินไปจะส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลว่า มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล
2. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร
3. สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร
4. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
5. จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

ภานุมาศ จันทร์ศรี (2562) ได้ข้อสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การสื่อสารเชิงดิจิทัล คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ขยายความคิดความเชื่อให้กับสถานศึกษาอื่น ตลอดจนหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ เป็นที่ยอมรับของทุกองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติด้วยรูปภาพ การเขียนการใช้สัญลักษณ์ผ่านช่องทางการสื่อสารสังคมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ

2. การสร้างวิถีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

3. การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริมการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการประกอบวิชาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	Ribble, Bailey and Ross (2004)	Zhu (2016)	Tran (2017)	Gerald (2018)	Osborne (2018)	Gorton (2018)	สมศักดิ์ จิวพัฒนา (2555)	มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558)	เอกชัย กี่สุพันธ์ (2559)	ชุนชาติ พุทธลา (2560)	ปกรณ์ ลีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	ภานุมาศ จันทร์ศรี (2562)	ความถี่
4. การสร้างวัฒนธรรม ดิจิทัล								/	/				/	3
5. การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม		/					/	/			/			4
6. การทดลอง			/	/							/			3

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎี โดยผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบโดยแสดงในรูปความถี่และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 70 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) 2) ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล (Digital Professionalism) และ 3) การวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision)

ผลการสังเคราะห์เนื้อหาคำอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด คือ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัลและจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด คือ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล และการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลมี 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด/พฤติกรรม
การเป็นพลเมืองดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล	1) การรู้และใช้ดิจิทัล 2) การสื่อสารดิจิทัล 3) จริยธรรมในการใช้ดิจิทัล
ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการมีทักษะที่เกี่ยวข้องชาญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล	1) ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยี 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล
การวิสัยทัศน์ดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม	1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ระบุเอาไว้ว่า คือ สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน ปัญหาที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประสบเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นคือ การที่โรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมากนั้นไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้ การนำเสนอบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 2) แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก

1. ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (2560) ได้นำเสนอสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้

1. โรงเรียนแต่ละแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐบาลโดยคิดเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ กล่าวคือได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดทั้งอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทำให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง

2. ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสัดส่วนครู 1 คนต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครูแก่นักเรียนบางแห่งที่มีจำนวนนักเรียนน้อย ดังนั้น โรงเรียนดังกล่าวจึงประสบปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียนและครูไม่ครบทุกสาขาวิชา

3. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน จากปัญหาดังกล่าวส่งผลในด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้แก่

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษที่มีพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ ครูและนักเรียนมีปัญหาในการเดินทางทำให้ขาดผู้บริหารสถานศึกษาและจะเปิดรับการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน และปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไป

รับจ้างทำงานต่างถิ่น ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่าเมื่อครูไม่ครบชั้นเรียนและครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการการสอนหลายชั้นเรียน ครูไม่สามารถสอนเต็มเวลา เต็มความสามารถ เนื่องจากมีภารกิจด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษาเทียบเท่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ขาดสื่อ เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน และแหล่งเรียนรู้ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัดตามจำนวนนักเรียน ดังจะเห็นได้จากปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำและจากผลการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้นในทุกพื้นที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดังนี้

1. โรงเรียนแต่ละแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐบาลโดยคิดเป็นรายหัวนักเรียน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดทั้งอุปกรณ์และ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทำให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง

2. ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียนทำให้เกิดปัญหาการจัดสรรครูแก่นักเรียนบางแห่งที่มีจำนวนนักเรียนน้อย โรงเรียนขนาดเล็กจึงประสบปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ครบทุกสาขารายวิชา โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติชั้น ป.6 ของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า โรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียน

3. อัตราการเกิดของประชากรลดลง ภาวะประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องปัญหานักเรียนออกกลางคันส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น

4. นโยบายจัดการโรงเรียนขนาดเล็กขาดความต่อเนื่อง แนวทางการดำเนินการไม่ชัดเจน มีทั้งการส่งเสริมสนับสนุน การยุบรวมโรงเรียนหรือไม่ให้ยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก

5. ความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนในเมือง

6. ผู้ปกครองและชุมชนมีความห่วงหาอาวโรงเรียน มีความต้องการคงสภาพโรงเรียนในชุมชนไม่ต้องการให้ยุบเลิกสถานศึกษาเนื่องจากไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ

การดำเนินนโยบาย ขาดความมั่นใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีใกล้บ้านรวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบในบางพื้นที่

7. ครูไม่ต้องการให้ยุบเลิกสถานศึกษา เนื่องจากมีความผูกพันกับโรงเรียนและไม่ต้องเดินทางไปอยู่โรงเรียนอื่น กังวลกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ

8. โรงเรียนขนาดเล็กมีลักษณะพื้นที่ตั้งของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบ Stand Alone เช่น บนเกาะ พื้นที่สูงหรือที่ตั้งห่างไกลไม่สามารถบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้ครบทุกโรงเรียน

9. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อมาสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน

2. แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก

สำหรับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในอนาคตนอกจากจะต้องคำนึงถึงคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่มุ่งหวังแล้วยังต้องตระหนักถึงการสร้างคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดพร้อมกันไปอีกด้วย จะเห็นได้จากการวิจัยการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศในแถบยุโรปภายใต้โครงการที่มีชื่อว่า “Effective School Improvement Project” (ESI) หรือ “โครงการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ” โครงการดังกล่าวได้พัฒนารอบแนวคิดมาจากการบูรณาการการศึกษาวิจัยใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (School Effectiveness) เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่า “อะไร” และ “ทำไม” ที่ทำให้การทำการกิจกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ดำเนินไปได้ราบรื่นด้วยดี และ 2) การพัฒนาโรงเรียน (School Improvement) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติและดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้ความเชื่อมโยงระหว่างความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน คือ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมาใช้ในการอธิบายและให้ข้อมูลเชิงลึกที่จะนำไปช่วยพัฒนาโรงเรียน ซึ่งความเชื่อมโยงของแนวคิดทั้งสองจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนพัฒนาโรงเรียนนั่นเอง กรอบแนวคิดที่นักวิชาการได้พัฒนาขึ้นใหม่เรียกว่า กรอบแนวคิดแบบองค์รวมสำหรับการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนารอบแนวคิดดังกล่าวนอกจากจะพัฒนาจากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและการพัฒนาโรงเรียนแล้ว ยังมีการใช้สารสนเทศจากกรณีศึกษาจากกลุ่มโรงเรียนในโครงการที่ประสบความสำเร็จมาใช้ประกอบการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัยร่วมกับการปรับแก้จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัยและนักนโยบาย ได้ข้อสรุปจากรอบแนวคิดข้างต้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน 1) บริบททางการศึกษา และ 2) โรงเรียน (Reezigt and Creemers, 2005)

1. องค์ประกอบในด้านบริบท งานวิจัยได้มีการกล่าวถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับบริบท 3 ลักษณะ ได้แก่ 1.1) ความกดดันเพื่อการพัฒนาภายใต้แรงกดดันจากภายนอก โรงเรียนต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินการพัฒนาการศึกษาทั้งการวางแผนออกแบบ การดำเนินงาน และประเมินตนเองอย่างเหมาะสม สามารถที่จะใช้ประโยชน์จากแรงกดดันที่ได้รับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง 1.2) แหล่งทรัพยากรเพื่อการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนา โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องได้รับทรัพยากรในการส่งเสริมและ สนับสนุนการพัฒนาการศึกษาอย่างเหมาะสมทั้งทรัพยากรในลักษณะของรูปธรรมและนามธรรม เช่น งบประมาณ ความเป็นอิสระในการดำเนินงานและความพึงพอใจของครูและโรงเรียนที่ได้รับจากการ ทำงาน รวมถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานในท้องถิ่น 1.3) จุดมุ่งหมายทางการศึกษา ในบางกรณี อาจเห็นได้ว่าโรงเรียนไม่มีการวาง เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่ด้วยสภาวะบริบททางการศึกษาในภาพรวมจะกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาทำให้ความพยายาม ในการดำเนินงานต้องมีความสอดคล้องกับบริบทไปโดยปริยาย

2. องค์ประกอบด้านโรงเรียน จากกรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนข้างต้น บริเวณส่วนกลางจะอิงทฤษฎีและการวิจัย ซึ่งแสดงถึงการพัฒนานั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการใน ระดับโรงเรียนเป็นการขับเคลื่อนปัจจัยสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบ โดยมี 3 ปัจจัย ได้แก่ 2.1) วัฒนธรรมการพัฒนาโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมของการพัฒนานั้นจะเป็นการส่งเสริมให้เริ่มพัฒนา และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่พยายามเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงหรือกลัวที่จะต้อง พัฒนา 2.2) กระบวนการ พัฒนา สำหรับกระบวนการพัฒนาโรงเรียนนี้เปรียบเสมือนผลที่เกิดขึ้น อย่างไม่ปะติดปะต่อ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นถึงจะมีดำเนินการและเมื่อสถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติก็จะ ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นสำหรับโรงเรียนที่มีพลวัตนั้นจะมีการพิจารณาการพัฒนาเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องเป็นเหมือนกิจกรรมประจำวันในชีวิต กลายเป็นวงจรที่เคลื่อนไหวต่อเนื่องในธรรมชาติ 2.3) ผลลัพธ์ของการพัฒนาในอุดมคติในเรื่องของความพยายามต่อการพัฒนานั้นมักจะทำให้ความสนใจ กับจุดมุ่งหมายที่มีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จได้ทันตามเวলাกำหนด แต่ถ้าจุดมุ่งหมาย มีความคลุมเครือและไม่ชัดเจนแล้วความพยายามที่จะพัฒนามีแนวโน้มที่จะล้มเหลว จุดมุ่งหมายของ การพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการระบุถึงผลลัพธ์ของผู้เรียนหรือในเรื่องของโรงเรียน และครู ซึ่งเป็นเหมือนปัจจัยที่สำคัญต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนนักวิชาการให้ความสนใจในการใช้ ประโยชน์จากกรอบแนวคิดดังกล่าวกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัยและนักนโยบาย สำหรับผู้เชี่ยวชาญกรอบแนวคิดน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบการวางแผนและการนำไปใช้ในการ พัฒนาโรงเรียนให้ภาพรวมของปัจจัยที่สนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติทางการศึกษา อย่างไรก็ตามโรงเรียนยังคงต้องมีศึกษา วิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในกรอบแนวคิดในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของ

โรงเรียน นักวิชาการได้เน้นย้ำว่ากรอบแนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวมนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่พัฒนาขึ้นมาให้สำหรับประเทศไทยใดประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยชี้ให้เห็น “จุดเริ่ม” หรือ “ประเด็นปัญหา” ที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาเท่านั้น สำหรับนักวิจัยกรอบแนวคิดน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต นักวิจัยสามารถนำไปใช้สร้างสมมุติฐานหรือคัดเลือก ตัวแปรที่มีความเหมาะสมในการศึกษาวิจัย เป็นมุมมองโดยรวมของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนในการศึกษาวิจัยระดับนานาชาติ อาจพิจารณาให้ความสนใจกับบริบทที่ทำการศึกษาก่อนเป็นประโยชน์ต่อการศึกษเปรียบเทียบข้ามประเทศหรือภายในประเทศเดียวกัน สำหรับนักนโยบายต้องตระหนักถึงกรอบแนวคิดไม่ใช่สูตรสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่องเครื่องมือสำเร็จรูปที่สามารถนำไปใช้กับการพัฒนาโรงเรียนได้ทันที กรอบแนวคิดสามารถช่วยให้เกิดความชัดเจนกับตัวแปรที่จะนำมาพิจารณาในการวางแผนของกระบวนการพัฒนาภายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังควรคำนึงถึงบริบทและระดับของโรงเรียน กรอบแนวคิดจะช่วยให้นักนโยบายเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดกับตัวผู้เรียนหรือความสำคัญของโรงเรียนที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนา การที่โรงเรียนจะแข็งแกร่งได้นั้นจึงเป็นผลมาจากบริบทต่าง ๆ ทางการศึกษา ดังนั้น ความตระหนักถึงบริบททางการศึกษาถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญ การที่โรงเรียนอยู่ภายใต้บริบทที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการพัฒนา การปล่อยให้โรงเรียนพัฒนาด้วยตนเองนั้นไม่สามารถเป็นไปได้ในความเป็นจริง

สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (2560) ได้พิจารณาเห็นว่าการแก้ไขปัญหาระบบโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการส่งเสริมความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษาควรมีการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กโดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม และความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยให้คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาคเป็นองค์กรในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการในการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กและให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นองค์กรรับนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการไปสู่การปฏิบัติโดยจะมีผลดังนี้

1. การควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีความชัดเจน สร้างความเข้าใจให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและชุมชนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความหวงแหนของชุมชนและท้องถิ่น สร้างเครือข่ายภาคีการศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. มีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ประหยัด คุ่มค่าทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เนื่องจากการควบรวมโรงเรียน ทำให้มีครูสอนครบทุกชั้นมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง

มากขึ้น มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละโรงเรียนที่มีการ
ควมรวม

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่าง
ต่อเนื่อง

4. อำนวยความสะดวกในการเข้ารับบริการทางการศึกษา ทำให้ประชากรวัย
เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

5. ลดค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนพิเศษเนื่องจาก
โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการส่งเสริมการจัดการศึกษาจึงสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
ได้อย่างเต็มตามศักยภาพในแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) ได้นำเสนอ
รูปแบบในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการตามแผนการบริหาร
จัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 7 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ยุบ/เลิกสถานศึกษา เป็นการเลิกสถานศึกษาตามระเบียบ
กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้ง รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550

รูปแบบที่ 2 การรวมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำนักเรียนโรงเรียนที่
ตั้งอยู่ใกล้กันตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปมาเรียนรวมกัน จัดการเรียนการสอนเป็นชั้นหรือช่วงชั้น

รูปแบบที่ 3 จัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น เป็นการให้โรงเรียนที่มีครู
ไม่ครบชั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้โดยไม่ทิ้งห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการ
จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

รูปแบบที่ 4 จัดการเรียนรู้อยู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการนำ
เทคโนโลยีมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น จัดการเรียนการสอนผ่านสื่อทางไกลผ่านดาวเทียม เช่น
DLTV/DLIT ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile Unit)
เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับ
สัญญาณ การสอนทางไกลจากโรงเรียนไกลกังวลหัวหิน เป็นต้น

รูปแบบที่ 5 บริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นเอกเทศ (Stand Alone)
เป็นโรงเรียนที่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนร่วมกับโรงเรียนอื่นได้ มีลักษณะพิเศษที่ได้รับการ
ยกเว้น เช่น พื้นที่พิเศษห่างไกล กันดาร ภูเขา เป็นต้น

รูปแบบที่ 6 พัฒนาโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น โรงเรียน
แม่เหล็ก โรงเรียนดีใกล้บ้านซึ่งเป็นรูปแบบบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการสร้างเครือข่าย
3-5 โรงเรียนมาเรียนรวมกันโดยไม่มีเงื่อนไขการยุบรวม อาจมาเรียนรวมกันเป็นบางชั้นเรียน

ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในกิจกรรมที่หลากหลายมากขึ้น มีครูครบชั้น คุณภาพการจัดการเรียนการสอนดีขึ้น

รูปแบบที่ 7 การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน โดยจัดตั้งศูนย์เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีความต่อเนื่องและครอบคลุมทุกพื้นที่ในสังกัดให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กและรับโอนโรงเรียนขนาดเล็กบางส่วน

สำหรับข้อเสนอในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กมีดังนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการประกาศนโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กเป็นนโยบายที่มีความชัดเจน ต่อเนื่องและยั่งยืน และแผนดำเนินการพัฒนาการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กแบบขั้นบันไดให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำแผนการศึกษา (Education Mapping) ในการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการกำหนดเป้าหมาย และ ระยะเวลาดำเนินการอย่างชัดเจนให้แล้วเสร็จภายใน 6 สัปดาห์ โดยเน้นตำบลเป็นฐาน การควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก มุ่งเน้นให้ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการในแต่ละตำบลมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนประชารัฐซึ่งมีอยู่ในแต่ละตำบล

3. การควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันจึงควรให้มีการบริหารผ่านศึกษาธิการภาคและคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัดให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กโดยมติคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด

4. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารให้กับโรงเรียนหลักในการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความพร้อมเพียงพอ

5. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการภาค คณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญและขับเคลื่อนนโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการให้ขวัญกำลังใจสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนควบรวมที่ประสบความสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพิจารณาการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการควบรวมโรงเรียนมีความคล่องตัวมากขึ้น

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับทราบถึงประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับจากควมรวมหรือการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก

8. กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ควรแตกต่างไปจากโรงเรียนปกติ โดยไม่ใช่รายหัวเด็กนักเรียนเป็นเกณฑ์งบประมาณ

9. กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรับปรุงแก้ไขระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์การเกลี่ยอัตรากำลังครูของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีพิเศษ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ให้สามารถดำเนินการได้ในที่สุด

10. ส่งเสริม สนับสนุน การขยายผลนวัตกรรมของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์สู่โรงเรียนขนาดเล็กอื่น ๆ สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น เช่น การดำเนินการในรูปแบบ “การจับคู่พัฒนา” หรือรูปแบบ “พี่ช่วยน้อง”

11. กรณีโรงเรียนขนาดเล็กที่ถูกยุบเลิกควรกำหนดแนวทางเพื่อให้หน่วยงานอื่นเข้าไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น กศน. ศูนย์การศึกษาพิเศษ

12. พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ คณะชั้น การบูรณาการสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างคุณภาพทุนมนุษย์สู่มาตรฐานสากล บนวิถีพอเพียงอย่างยั่งยืน

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.3 พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2.5 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพ

2.6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

2.7 ปรับสมดุและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

3. เป้าประสงค์หลัก (Goals)

3.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ

3.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

3.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และสถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. กลยุทธ์เชิงนโยบาย

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จึงกำหนดประเด็นกลยุทธ์เชิงนโยบาย ประจำปีงบประมาณ 2564 จำนวน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

นโยบายที่ 1 ด้านความปลอดภัย

นโยบายที่ 2 ด้านโอกาส

นโยบายที่ 3 ด้านคุณภาพ

นโยบายที่ 4 ด้านประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 3 และข้อ 4 ประกอบกับคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมติคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการประชุมครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 สำหรับจังหวัดมหาสารคามแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาออกเป็น 3 เขต ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 417 ถนนเสมารักษ์ ตำบลหนองแสง อำเภอกว๊านป่า จังหวัดมหาสารคาม และ 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ตั้งอยู่เลขที่ 354 หมู่ 2 ตำบลหัวขวาง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตั้งอยู่ที่อำเภอกว๊านป่า ทางตอนใต้จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งอยู่บริเวณตอนกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา และ 16 องศา 40 ลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดา และ 103 องศา 30 ลิปดาตะวันออก โดยมีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอกว๊านป่า อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือก อำเภอนาดูน และอำเภอยางสีสุราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 417 ถนนเสมารักษ์ ตำบลหนองแสง อำเภอกว๊านป่า จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120 โทร. 043-798349 โทรสาร 043-798043

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละของความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 20.58 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี 6 ประเด็นกลยุทธ์หลักและ 20 กลยุทธ์รอง คือ 1) ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน 2) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ประเด็นกลยุทธ์กำหนด การสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน 4) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 5) ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน และ 6) ประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง 5 ด้าน คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน 5 ด้าน คือ การกระตือรือร้น การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส 2 ด้าน คือ นโยบายรัฐและนวัตกรรมเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ด้าน คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้าน ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.279

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมี 8 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักคือ 1) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 2) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 3) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต 4) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและประเมินผลการเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 5) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 6) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 7) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต 8) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต

จินดารัตน์ แยมวงษ์ (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ พบว่า กรอบแนวการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนาส่วนบุคคล การเข้าใจความคิดรวบยอด การพัฒนาทักษะและการให้ข้อคิดชม และภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ประกอบด้วยความรู้โลกาภิวัตน์ ลักษณะสำคัญ ทักษะคิดและการปรับแนวคิด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะระบบสภาพปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) เร่งรัดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์โดยการพัฒนาส่วนบุคคล 2) เร่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์โดยการให้ข้อคิดชม 3) เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์โดยการพัฒนาทักษะ 4) ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์โดยการเข้าใจความคิดรวบยอด โดยมี 20 กลยุทธ์รอง 56 วิธีดำเนินการ

ปอส์ ไกรวิญญู (2560) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล พบว่า กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล สภาพปัจจุบันของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เร่งรัดพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัลด้านการปกป้องตนเองและผู้อื่นมี 2 กลยุทธ์รอง 8 วิธีดำเนินการ

2) ยกระดับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัลด้านการให้การศึกษาตนเองและผู้อื่น มี 2 กลยุทธ์รอง 8 วิธีดำเนินการ และ 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นพลเมืองดิจิทัลด้านการเคารพตนเองและผู้อื่น ๆ มี 2 กลยุทธ์รอง 8 วิธีดำเนินการ

สุภาวช์ เขาวนเกษม (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเรียนรู้ รองลงมาคือ การปรับวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม การสร้างโอกาส การประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์ การสื่อสารและการสร้างภาพลักษณ์ 2) ประสิทธิผลโรงเรียน องค์ประกอบโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรกคือ การแข่งขัน รองลงมาคือ การสร้างสรรค์ การร่วมมือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ลำดับสุดท้ายคือ การควบคุม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพร ทรงจ้อหอ (2562) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าระดับความเห็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวมและรายด้านมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึง ถึงปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สุชญา โกมลวานิช (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 พบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเรียงลำดับพบว่า ด้านการสื่อสารดิจิทัลมีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและด้านการรู้ดิจิทัล 2) การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับ พบว่า ด้านการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ 3) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและด้านการรู้ดิจิทัลสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ร้อยละ 57.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญารัตน์ สุขแสน (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า กรอบแนวคิด การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาศักยภาพ มนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย

- 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร
- 2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่ เชื่อมโยง และ
- 3) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ส่วนวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์
 - 2) การเรียนแบบมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์
 - และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ สำหรับเป้าหมายการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร
 - 2) จัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส และ 3) บริหารจัดการ

ความร่วมมือ คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างความมั่นใจ

- 3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การเป็นพลเมืองดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัลและจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล 2) ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล และ 3) วิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

งานวิจัยต่างประเทศ

McCauley และ Velsor (2004) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นในการพัฒนาภาวะผู้นำจากการพัฒนาภายในตนเองในส่วนของจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติโดยง่ายในแต่ละกลุ่ม แต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมทำลายกระบวนกร ดลบันดาลภาพในฝัน ขยันถามไถ่ ให้กำลังใจ พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง ซึ่งผลวิจัยเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน อันเนื่องจากเห็นคุณค่าของโครงการ วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและง่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยเรียนรู้

Hornig, Klasik และ Loeb (2011) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การใช้เวลาของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เวลาที่ใช้ในกิจกรรมการบริหารจัดการองค์การมีความเกี่ยวข้องกับผลของโรงเรียนเชิงบวก เช่น คะแนนการทดสอบของนักเรียนสูงขึ้นและส่งผลดีแก่ครูผู้สอนและได้รับการประเมินผลในเชิงบวกจากผู้ปกครองในเรื่องบรรยากาศการเรียนการสอน ในขณะที่เมื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบวันต่อวันจะส่งผลเพียงเล็กน้อยหรือไม่เกิดผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียนเลย อีกทั้งมักจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับครูผู้สอนและประเมินของผู้ปกครอง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนโดยจัดการผ่านครูผู้สอนโดยตรงอาจส่งผลเสียถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนละทิ้งบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้นำองค์กร

Aydin (2012) ได้ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ส่งผลให้โรงเรียนเดินไปข้างหน้ามี 4 ลักษณะสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่ออุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามที่อ้างเหตุผลเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง วิธีที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจคนรอบข้างพวกเขา พิจารณาเป็นรายบุคคลที่เป็นตัวแทนความพยายามอย่างต่อเนื่องของผู้นำในการรักษาแต่ละคนเป็นคนพิเศษและทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่พยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของพวกเขา สุดท้ายการกระตุ้นทางปัญญาเป็นความพยายามของผู้นำในการกระตุ้น การติดตามเป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดปัญหาและใกล้พวกเขาในรูปแบบใหม่จะพิจารณาว่าผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญเหล่านี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจของครูและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ดังนั้น การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นพบระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงให้เห็นถึง

ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนในระหว่างการปฏิบัติในการบริหารของพวกเขาในชีวิตประจำวัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงระดับสูงของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแง่ของอิทธิพลที่เจียบสงบ แรงจูงใจและแรงบันดาลใจการพิจารณาเป็นรายบุคคลและพฤติกรรม การกระตุ้นทางปัญญา

Eric (2014) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล : เสาหลักของการเป็นผู้นำ ดิจิทัล พบว่า ผู้นำต้องเป็นตัวเร่งสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่ละคนมีความสำคัญในสิทธิของตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงและรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียนในเชิงบวก ด้วยการกล่าวถึงแต่ละเสาหลัก เหล่านี้ผู้นำสามารถเริ่มเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนโรงเรียนของตนให้กลายเป็นโรงเรียนที่เตรียมผู้เรียน ด้วยทักษะยุคดิจิทัลที่จำเป็นในขณะที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ความเป็นผู้นำ ด้านดิจิทัลเริ่มต้นด้วยการระบุอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงและแนวทางแก้ไขเฉพาะ เพื่อเอาชนะ พวกเขาเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในยุคดิจิทัล

Khan (2016) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล : การศึกษา ผลกระทบของดิจิทัลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ลักษณะที่ระบุ 6 ประการ ของดิจิทัลล้วนส่งผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำร่วมสมัยทั้งสามรูปแบบ ลักษณะที่แตกต่างกัน ไม่เพียงแต่เปลี่ยนวิธีที่ผู้นำฝึกฝนรูปแบบความเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่ผู้นำ ของพวกเขาแสดงออกผ่านการใช้เครื่องมือวิธีการและกระบวนการดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนและ เสริมสร้างความเป็นผู้นำของพวกเขา สิ่งที่พบคือสามมุมมองที่เสริมกันเมื่อนำองค์การที่ซับซ้อนและ เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ มุมมองขององค์กรรวม ความเสมือนจริงและฮับบนเครือข่าย แต่ละมุมมอง เหล่านี้เป็นแง่มุมที่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำร่วมสมัย โดย 6 ประการของดิจิทัลที่ส่งผลต่อ รูปแบบของภาวะผู้นำร่วมสมัยประกอบด้วย 1) การเชื่อมต่อระหว่างกัน 2) การลดเวลาหน่วงและ ความสมบูรณ์ของข้อมูล 3) เพิ่มความโปร่งใสและความซับซ้อน 4) การลดลำดับชั้นและ การยกอุปสรรคส่วนบุคคล 5) ตัวช่วยในการตัดสินใจและการเสริมสร้างความซื่อสัตย์ 6) ผลของ การมีมนุษยธรรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา ซึ่งการศึกษาในยุคดิจิทัลจะ ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยทั้งความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึง เป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจึง ต้องพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ตลอดจนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันเหมาะสมและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะการวิจัยในแต่ละระยะ ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง

ระยะการวิจัย	จุดมุ่งหมาย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก	เพื่อให้ทราบถึงสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก	- ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล - สังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัล - สร้างแบบสอบถามสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ - เก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง - วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ - จัดลำดับความต้องการ จำเป็น	- ผู้บริหาร สถานศึกษา ขนาดเล็ก	ทราบถึงสภาพ ปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหาร สถานศึกษา ขนาดเล็ก

ตาราง 8 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	จุดมุ่งหมาย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก	เพื่อให้ได้กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก	- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จากข้อมูลระยะที่ 1 - สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ - จัดทำกลยุทธ์ทางเลือก - ยกร่างกลยุทธ์ - ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และ ประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	- ข้อมูลจาก ระยะที่ 1 - ผู้ทรงคุณวุฒิ	ได้กลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหาร สถานศึกษา ขนาดเล็ก

จากขั้นตอนดำเนินการวิจัยสามารถแสดงเป็นกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 6 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยใช้แนวคิดของ Ribble, Bailey and Ross (2004) ; Zhu (2016) ; Tran (2017) ; Gerald (2018) ; Osborne (2018) ; Gorton (2018) ; สมศักดิ์ จีวีพัฒนา (2555) ; มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558) ; เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ; ชูชาติ พุทธลา (2560) ; ปกรณ์ ลีสกุล (2561) ; กนกอร สมปราษฎณ์ (2562) และภานุมาศ จันทร์ศรี (2562)

1.2 สักเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็น 3 องค์ประกอบ 9 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1.2.1 การเป็นพลเมืองดิจิทัล มี 3 ตัวชี้วัด

- 1) การรู้และใช้ดิจิทัล
- 2) การสื่อสารดิจิทัล
- 3) จริยธรรมในการใช้ดิจิทัล

1.2.2 ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล มี 3 ตัวชี้วัด

- 1) ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยี
- 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล

1.2.3 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 3 ตัวชี้วัด

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

1.3 นำร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

1.4 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ปรับปรุงแล้วมาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.7 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 163 คน จากสถานศึกษาขนาด เล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2564

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 118 คน จากสถานศึกษาขนาด เล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปีการศึกษา 2564 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (1970) ได้มาโดยการสุ่มแบบ แบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (1970)

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามอำเภอของสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้ว สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1

อำเภอของสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
อำเภอนาเชือก	35	35	23
อำเภอนาดูน	24	24	15
อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	38	38	25
อำเภอยางสีสุราช	15	15	10
อำเภอวาปีปทุม	51	51	45
รวม	163	163	118

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

3.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

3.1.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะสอบถามสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุก

ประเด็น

3.1.3 สร้างแบบสอบถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

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

3.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

3.1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- +1 หมายถึง เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

พบว่า แบบสอบถามมีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3.1.6 นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.62 - 0.87 และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

3.1.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

3.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวิจัย/วัดผลหรือการบริหารการศึกษา

3.2.2 มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณย์ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ คุณวุฒิ ค.ด.

สาขาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น คุณวุฒิ ค.ด.

สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถามติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 140 ฉบับ ได้รับคืน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.29

5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

6.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

6.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)

6.6 ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modifite})

พูน ปณ ทิโต ชิว

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาสภาพที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) พิจารณาแนวโน้มของปัจจัยที่สถานศึกษาสามารถควบคุมบริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงแสดงถึงศักยภาพที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลโดยพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified})

1.2 ศึกษาสภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) พิจารณาแนวโน้มของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัล โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 5 คน

1.3 จัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) โดยการจับคู่ 1) จุดแข็ง-โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก 2) จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน 3) จุดอ่อน-โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข และ 4) จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ

1.4 ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับร่าง)

1.5 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

1.6 นำร่างกลยุทธ์ (ฉบับร่าง) เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจารณ์ในข้อสงสัยของผู้ร่วมสนทนาและให้ข้อเสนอแนะ

1.7 ปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุง) เสนอผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์

1.8 จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ฉบับสมบูรณ์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังนี้

2.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท/เอกด้านการบริหารการศึกษา

2.1.2 มีวิสัยทัศน์ไม่ต่ำกว่าขำนาญการพิเศษ

2.1.3 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2.1.4 มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. นายเอกศักดิ์ จันทกา คุณวุฒิ กศ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการปฏิบัติที่เป็น
เลิศด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ

2. นายณวัฒน์ จันทเขต คุณวุฒิ กศ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3. นางสุมนา เนื่องไชยยศ คุณวุฒิ กศ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการการเรียนการสอน
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4. นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ คุณวุฒิ กศ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ
บริหารสถานศึกษา

5. นายธงชัย ดาวยันต์ คุณวุฒิ กศ.ม. สาขา การบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครจำปาศรี ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ
บริหารสถานศึกษา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์ จำนวน 7 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์
ดังนี้

2.2.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
- 2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

2.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท/เอกด้านการบริหารการศึกษา
- 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 10 ปี

2.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท/เอกด้านการบริหารการศึกษา
- 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 10 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ คุณวุฒิ กศ.ด.
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร คุณวุฒิ กศ.ด.
สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
 3. ดร.สมศักดิ์ ภูมิทอง คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
 4. นายสุชาติ พุทธิลา คุณวุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
 5. ดร.ทองใส เทียบดอกไม้ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม
 6. นายสมยศ พรเพ็ญ คุณวุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม
 7. นายสุรพล พิมพิลา คุณวุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.1 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์
 - 3.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน
 - 3.1.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
 - 3.1.3 สร้างแบบประเมินโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด
 - 3.1.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

3.1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- +1 หมายถึง เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
 - 1 หมายถึง เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- พบว่า แบบประเมินมีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3.1.6 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบประเมินกลยุทธ์ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 7 ฉบับ ได้รับคืน 7 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบประเมิน

5.1.2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตามเกณฑ์

ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

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

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ตาราง 10 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นพลเมืองดิจิทัล	2.98	0.32	ปานกลาง	4.70	0.39	มากที่สุด
2. ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	2.90	0.36	ปานกลาง	4.74	0.36	มากที่สุด
3. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.92	0.42	ปานกลาง	4.78	0.34	มากที่สุด
รวม	2.93	0.37	ปานกลาง	4.74	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวม
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง
ทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 11 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

การเป็นพลเมืองดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.88	0.33	ปานกลาง	4.76	0.36	มากที่สุด
2. มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล	2.82	0.36	ปานกลาง	4.70	0.38	มากที่สุด
3. ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	2.91	0.34	ปานกลาง	4.75	0.32	มากที่สุด
4. มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล	3.34	0.29	ปานกลาง	4.68	0.40	มากที่สุด
5. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล	3.28	0.30	ปานกลาง	4.65	0.41	มากที่สุด
6. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล	3.05	0.31	ปานกลาง	4.70	0.37	มากที่สุด
7. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล	2.67	0.32	ปานกลาง	4.68	0.42	มากที่สุด
8. เคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล	2.98	0.30	ปานกลาง	4.72	0.44	มากที่สุด
9. มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ดิจิทัล	2.92	0.32	ปานกลาง	4.70	0.38	มากที่สุด
รวม	2.98	0.32	ปานกลาง	4.70	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 12 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีวิจาร์ญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.91	0.34	ปานกลาง	4.72	0.40	มากที่สุด
2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ	2.87	0.36	ปานกลาง	4.74	0.38	มากที่สุด
3. บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	2.76	0.40	ปานกลาง	4.81	0.31	มากที่สุด
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	2.85	0.37	ปานกลาง	4.80	0.32	มากที่สุด
5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร	2.88	0.36	ปานกลาง	4.76	0.36	มากที่สุด
6. มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	2.78	0.39	ปานกลาง	4.78	0.34	มากที่สุด
7. สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.05	0.32	ปานกลาง	4.71	0.38	มากที่สุด
8. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	3.02	0.34	ปานกลาง	4.70	0.36	มากที่สุด
9. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล	2.98	0.33	ปานกลาง	4.68	0.40	มากที่สุด
รวม	2.90	0.36	ปานกลาง	4.74	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 13 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ตระหนักถึงศักยภาพของหน่วยงาน	2.88	0.40	ปานกลาง	4.85	0.31	มากที่สุด
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล และข้อตกลงร่วมกัน	2.86	0.42	ปานกลาง	4.80	0.34	มากที่สุด
3. สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.83	0.44	ปานกลาง	4.83	0.32	มากที่สุด
4. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร ในวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.04	0.46	ปานกลาง	4.78	0.36	มากที่สุด
5. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคลากรในการวางแผน	3.07	0.38	ปานกลาง	4.76	0.34	มากที่สุด
6. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติ	3.12	0.36	ปานกลาง	4.78	0.34	มากที่สุด
7. นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและ พัฒนานวัตกรรม	2.78	0.46	ปานกลาง	4.72	0.40	มากที่สุด
8. สร้างและพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับโลกดิจิทัล	2.81	0.43	ปานกลาง	4.74	0.34	มากที่สุด
9. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ดิจิทัล	2.85	0.39	ปานกลาง	4.75	0.33	มากที่สุด
รวม	2.92	0.42	ปานกลาง	4.78	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ตาราง 14 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. การเป็นพลเมืองดิจิทัล	2.98	4.70	0.577	3
2. ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	2.90	4.74	0.634	2
3. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.92	4.78	0.637	1

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยซึ่งด้านที่มีค่าความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.637$) รองลงมา คือ ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.634$) และการเป็นพลเมืองดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.577$) ตามลำดับ

ตาราง 15 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

การเป็นพลเมืองดิจิทัล	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.88	4.76	0.653	3
2. มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล	2.82	4.70	0.667	2
3. ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	2.91	4.75	0.632	4
4. มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล	3.34	4.68	0.401	9
5. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล	3.28	4.65	0.418	8
6. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล	3.05	4.70	0.541	7
7. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล	2.67	4.68	0.753	1
8. เคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล	2.98	4.72	0.584	6
9. มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ดิจิทัล	2.92	4.70	0.610	5

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล เรียงตามลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล
($PNI_{\text{modified}} = 0.753$) รองลงมาคือ มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.667$)
และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.653$) ตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 16 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. มีวิจาร์ญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.91	4.72	0.622	6
2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ	2.87	4.74	0.652	5
3. บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	2.76	4.81	0.743	1
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	2.85	4.80	0.684	3
5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร	2.88	4.76	0.653	4
6. มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	2.78	4.78	0.719	2
7. สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.05	4.71	0.544	9
8. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	3.02	4.70	0.556	8
9. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล	2.98	4.68	0.570	7

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified} = 0.743$) รองลงมาคือ มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.719$) และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ($PNI_{modified} = 0.684$) ตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 17 ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. ตระหนักถึงศักยภาพของหน่วยงาน	2.88	4.85	0.684	4
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและข้อตกลงร่วมกัน	2.86	4.80	0.678	5
3. สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	2.83	4.83	0.707	1
4. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.04	4.78	0.572	7
5. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผน	3.07	4.76	0.550	8
6. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ	3.12	4.78	0.532	9
7. นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม	2.78	4.72	0.698	2
8. สร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล	2.81	4.74	0.687	3
9. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	2.85	4.75	0.667	6

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เรียงตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.707$) รองลงมาคือ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.698$) และสร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล ($PNI_{\text{modified}} = 0.687$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

การวิจัยครั้งนี้พิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยกำหนดให้ค่าความต้องการจำเป็นที่เท่ากับ 0.577 หรือต่ำกว่าเป็นจุดแข็ง ส่วนค่าความต้องการจำเป็นที่สูงกว่า 0.577 เป็นจุดอ่อน มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 18 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

ปัจจัย	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	0.653	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
2. มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล	0.667	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
3. ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	0.632	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
4. มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล	0.401	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
5. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล	0.418	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
6. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล	0.541	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
7. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล	0.753	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
8. เคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล	0.584	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
9. มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ดิจิทัล	0.610	กลุ่มสูง	จุดอ่อน

จากตาราง 18 พบว่า จุดแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล มี 3 ประเด็น คือ มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล
มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล
ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล มี 6 ประเด็น
คือ มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล รู้เท่าทัน
การเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้
ดิจิทัลและเคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล

ตาราง 19 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

ปัจจัย	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. มีวิสัยทัศน์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	0.622	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ	0.652	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
3. บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	0.743	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	0.684	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร	0.653	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
6. มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	0.719	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
7. สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้	0.544	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
8. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล	0.556	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
9. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล	0.570	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง

จากตาราง 19 พบว่า จุดแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล มี 3 ประเด็น คือ สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัลที่เอื้อต่อ
การเรียนรู้ ออกแบบการจัด การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล
ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล มี
6 ประเด็นคือ บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่ง
เรียนรู้ดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร
ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ตาราง 20 จุดแข็งและจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ปัจจัย	PNI _{modified}	จัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. ตระหนักถึงศักยภาพของหน่วยงาน	0.684	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและข้อตกลงร่วมกัน	0.678	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
3. สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล	0.707	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
4. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล	0.572	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
5. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผน	0.550	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
6. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติ	0.532	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง
7. นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม	0.698	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
8. สร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล	0.687	กลุ่มสูง	จุดอ่อน
9. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	0.667	กลุ่มสูง	จุดอ่อน

จากตาราง 20 พบว่า จุดแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 3 ประเด็นคือ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผนและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์
ดิจิทัล ส่วนจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
มี 6 ประเด็นคือ สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้าง
และพัฒนานวัตกรรม สร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล ตระหนักถึงศักยภาพของ
หน่วยงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและข้อตกลงร่วมกัน และส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม
การเรียนรู้ดิจิทัล

2. ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อสรุปเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 21 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

โอกาส	ภาวะคุกคาม
1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย 2. นโยบายส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	1. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน 2. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน

ตาราง 22 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

โอกาส	ภาวะคุกคาม
1. นโยบายมุ่งเพิ่มและขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอน 2. นโยบายมุ่งส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารอย่างเป็นระบบและนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ	1. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน 2. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน

ตาราง 23 โอกาสและภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

โอกาส	ภาวะคุกคาม
1. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน 2. นโยบายจัดหาและบริหารจัดการระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัย แก่สถานศึกษาและสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้	1. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน 2. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน

3. การกำหนดทิศทางขององค์กรในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

การวิจัยครั้งนี้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามมาใช้ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้วยภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.2 พันธกิจ

3.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษา

3.2.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษา

3.3 เป้าประสงค์

3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล

3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

4. การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

4.1 การยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับร่าง) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) โดยการจับคู่ 1) จุดแข็ง-โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก 2) จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน 3) จุดอ่อน-โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข และ 4) จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 24 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ที่ได้จากจุดแข็งกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
1. มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล 2. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล 3. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล	1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย	1. พัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัล

ตาราง 25 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ที่ได้จากจุดแข็งกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
1. สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล 3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล	1. นโยบายมุ่งเพิ่มและขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอน	1. เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล

ตาราง 26 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ที่ได้จากจุดแข็งกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
1. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรใน วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคลากรในการวางแผน 3. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมใน การปฏิบัติ	1. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุก ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน	1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วม ในการวางแผนและปฏิบัติ

ตาราง 27 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ที่ได้จากจุดแข็งกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
1. มีการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อดิจิทัล 2. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล 3. มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือผ่านสื่อดิจิทัล	1. ขาดงบประมาณสนับสนุน ในการดำเนินงาน	1. วางแผนระดมทรัพยากร

ตาราง 28 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ที่ได้จากจุดแข็งกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
ดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
1. สร้างบรรยากาศการใช้ดิจิทัล ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ ผ่านสื่อดิจิทัล 3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โลกดิจิทัล	1. ขาดงบประมาณสนับสนุน ในการดำเนินงาน	1. วางแผนระดมทรัพยากร

ตาราง 29 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ที่ได้จากจุดแข็งกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
1. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผน 3. สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ	1. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน	1. วางแผนระดมทรัพยากร

ตาราง 30 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่ได้จากจุดอ่อนกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
1. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 2. มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล 3. ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน 4. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล 5. เคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล 6. มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ดิจิทัล	1. นโยบายส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	1. เพิ่มขีดความสามารถในการรู้และใช้ดิจิทัล 2. เสริมสร้างจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล

ตาราง 31 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่ได้จากจุดอ่อนกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิจาร์ญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ 3. บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ 5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร 6. มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายมุ่งส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารอย่างเป็นระบบและนำเทคโนโลยี Big Data เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ตาราง 32 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่ได้จากจุดอ่อนกับโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ตระหนักถึงศักยภาพของหน่วยงาน 2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและข้อตกลงร่วมกัน 3. สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 4. นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5. สร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล 6. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายจัดหาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ทันสมัยแก่สถานศึกษาและสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล 2. เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

ตาราง 33 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อนกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 2. มีความเข้าใจในบริบทของโลกดิจิทัล 3. ใช้สื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน 4. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล 5. เคารพในสิทธิส่วนบุคคลในการใช้ดิจิทัล 6. มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ดิจิทัล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาความสามารถในการรู้และใช้ดิจิทัลให้กับบุคลากร 2. สร้างความตระหนักในประเด็นทางจริยธรรมกฎหมายและสังคม

ตาราง 34 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อนกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิจาร์ญาณในการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประกอบการตัดสินใจ 3. บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ 5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร 6. มีการพัฒนาสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร 2. พัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

ตาราง 35 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อนกับภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
1. ตระหนักถึงศักยภาพของหน่วยงาน 2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและข้อตกลงร่วมกัน 3. สร้างวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 4. นำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5. สร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล 6. ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	1. นโยบายขาดความต่อเนื่องและแนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน	1. สร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรที่มุ่งดิจิทัล 2. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 2 นำผลจากการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS Matrix) มาयर่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยกลยุทธ์หลักได้กำหนดจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ เรียงตามค่าความต้องการจำเป็นจึงกำหนดให้มี 3 กลยุทธ์หลัก ส่วนกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการได้กำหนดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก มีรายละเอียดดังนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 36 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับร่าง)

TOWS Matrix	ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างวิธีดำเนินการ
SO WO	1. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพการเป็น พลเมืองดิจิทัล	1. เพิ่มขีดความสามารถ ในการรู้และใช้ดิจิทัล 2. พัฒนาทักษะ การสื่อสารดิจิทัล 3. เสริมสร้างจริยธรรม ในการใช้ดิจิทัล	1) พัฒนาความสามารถในการรู้ และใช้ดิจิทัล 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้เข้า ถึงสื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึง 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างองค์กรผ่านสื่อดิจิทัล 4) สนับสนุนและส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล 5) พัฒนาความรู้ความเข้าใจใน กฎหมายดิจิทัล 6) สร้างความตระหนักในประเด็น ทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม
SO WO	2. ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพความ มีอาชีพด้านดิจิทัล	1. พัฒนาความเชี่ยวชาญ ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล 2. เพิ่มขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัล 3. เสริมสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ดิจิทัล	1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การบริหารจัดการเพื่อยกระดับ ความเป็นเลิศขององค์กร 2) พัฒนาการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร อย่างเป็นระบบ 3) เสริมสร้างศักยภาพการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล 4) พัฒนาระบบสารสนเทศและ แหล่งเรียนรู้ดิจิทัลให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตาราง 36 (ต่อ)

TOWS Matrix	ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างวิธีดำเนินการ
			5) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และออกแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล 6) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล
SO WO	3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	1. พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล 2. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติ 3. เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและสร้างข้อตกลงร่วมกับบุคลากร 2) สร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรที่มุ่งดิจิทัล 3) สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผน 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 5) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับบุคลากร 6) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

จากตาราง 36 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับร่าง) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นพลเมืองดิจิทัล

1. เพิ่มขีดความสามารถในการรู้และใช้ดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ
2. พัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ

3. เสริมสร้างจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

1. พัฒนาความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ
2. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ
3. เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

1. พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล มี 2 วิธีดำเนินการ
2. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติ มี 2 วิธีดำเนินการ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม มี 2 วิธีดำเนินการ

4.2 การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (แก้ไข) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำกลยุทธ์ฉบับร่างมาตรวจสอบยืนยันร่างกลยุทธ์ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ในข้อสงสัยของผู้ร่วมสนทนา โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

ตาราง 37 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ (ฉบับร่าง)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงแก้ไข
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การเป็นพลเมืองดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-
กลยุทธ์รองที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการรู้และใช้ ดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-

ตาราง 37 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงแก้ไข
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) พัฒนาความสามารถในการรู้และใช้ดิจิทัล</p> <p>2) สนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าถึงสื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง</p>	<p>ระบุรายละเอียดในแต่ละวิธีดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำอะไรและทำกับใคร โดยให้สอดคล้องกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง</p>	<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) พัฒนาความสามารถในการรู้และใช้ดิจิทัลให้กับบุคลากร</p> <p>2) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงสื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 2</p> <p>พัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรผ่านสื่อดิจิทัล</p> <p>2) สนับสนุนและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>กลยุทธ์รองที่ 3</p> <p>เสริมสร้างจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัล</p> <p>2) สร้างความตระหนักในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม</p>	<p>ระบุรายละเอียดในแต่ละวิธีดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำอะไรและทำกับใคร โดยให้สอดคล้องกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง</p>	<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัลให้กับบุคลากร</p> <p>2) สร้างความตระหนักแก่บุคลากรในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม</p>
<p>กลยุทธ์หลักที่ 2</p> <p>ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>กลยุทธ์รองที่ 1</p> <p>พัฒนาความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-

ตาราง 37 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงแก้ไข
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>2) พัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ</p>		
<p>กลยุทธ์รองที่ 2</p> <p>เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) เสริมสร้างศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2) พัฒนาระบบสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>ระบุรายละเอียดในแต่ละวิธีดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำอะไรและทำกับใคร โดยให้สอดคล้องกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง</p>	<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) เสริมสร้างศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร</p> <p>2) พัฒนาระบบสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 3</p> <p>เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล</p>	ให้คงเดิมไว้	-
<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และออกแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล</p> <p>2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล</p>	<p>ระบุรายละเอียดในแต่ละวิธีดำเนินการให้ชัดเจนว่าทำอะไรและทำกับใคร โดยให้สอดคล้องกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง</p>	<p>วิธีดำเนินการ</p> <p>1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในองค์กรและออกแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล</p> <p>2) สนับสนุนบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล</p>

ตาราง 37 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงแก้ไข
กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมี วิสัยทัศน์ดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-
กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่ง ดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-
วิธีดำเนินการ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและ สร้างข้อตกลงร่วมกับบุคลากร 2) สร้างโอกาสและศักยภาพใน การแข่งขันขององค์กรที่มุ่ง ดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-
กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมใน การวางแผนและปฏิบัติ	ให้คงเดิมไว้	-
วิธีดำเนินการ 1) สร้างความเข้าใจและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคลากรในการวางแผน 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติ	ให้คงเดิมไว้	-
กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการสร้าง และพัฒนานวัตกรรม	ให้คงเดิมไว้	-

ตาราง 37 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงแก้ไข
วิธีดำเนินการ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ การสร้างและพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับบุคลากร 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรสร้างและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	ให้คงเดิมไว้	-

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับปรับปรุง) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 38 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (ฉบับปรับปรุง)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การเป็นพลเมืองดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการรู้ และใช้ดิจิทัล	1) พัฒนาความสามารถในการรู้ และใช้ดิจิทัลให้กับบุคลากร 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าถึงสื่อดิจิทัลใน การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
	กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัล	1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างองค์กรผ่านสื่อดิจิทัล 2) สนับสนุนและส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล

ตาราง 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	กลยุทธ์รองที่ 3 เสริมสร้างจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล	1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัลให้กับบุคลากร 2) สร้างความตระหนักแก่บุคลากรในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม
กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร 2) พัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ
	กลยุทธ์รองที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	1) เสริมสร้างศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร 2) พัฒนาระบบสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	กลยุทธ์รองที่ 3 เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล	1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในองค์กรและออกแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล 2) สนับสนุนบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล

ตาราง 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่ มุ่งดิจิทัล	1) กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและ สร้างข้อตกลงร่วมกับบุคลากร 2) สร้างโอกาสและศักยภาพใน การแข่งขันขององค์กรที่มุ่ง ดิจิทัล
	กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมใน การวางแผนและปฏิบัติ	1) สร้างความเข้าใจและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคลากรในการวางแผน 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติ
	กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการ สร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ การสร้างและพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับบุคลากร 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรสร้างและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 39 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

กลยุทธ์หลัก	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.57	0.53	มากที่สุด
รวม	4.67	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 39 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีความเหมาะสมภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 40 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

กลยุทธ์หลัก	ระดับความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล	4.43	0.53	มาก
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	4.43	0.53	มาก
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.29	0.49	มาก
รวม	4.38	0.50	มาก

จากตาราง 40 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีความเป็นไปได้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$)

ตาราง 41 ผลการประเมินประโยชน์ของกลยุทธ์

กลยุทธ์หลัก	ระดับประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด
รวม	4.71	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 41 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประโยชน์ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ข้อสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ โดยกลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง โดยในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อและเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ดังที่ พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่ทำได้โดยง่าย ถ้าไม่เข้าใจเรื่องกระแสของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนในกระบวนการบริหารและการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปัญหาใหม่ ๆ และความท้าทายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวล้วนส่งผลทำให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วไม่ค่อยเพียงพอ และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปอส์ ไกรวิญญู (2560) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และจินดารัตน์ แยมวงษ์ (2560) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับ ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลและความต้องการอยากให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมากขึ้น ดังที่ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ได้กล่าวว่า การศึกษายุคดิจิทัลจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัด การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อ

คุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับ จินดารัตน์ แยมวงษ์ (2560) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นพลเมืองดิจิทัล มี 3 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ 2) กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล มี 3 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ และ 3) กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 3 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ สำหรับผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปอส์ ไกรวิญญู (2560) ที่พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และจินดารัตน์ แยมวงษ์ (2560) ที่พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับ ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ที่พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าจุดแข็ง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตั้งแต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องนำกลยุทธ์ไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยน่านโยบายของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามาดำเนินการร่วมด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ความเป็นพลเมืองดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่มีค่อนข้างสูงในตัวผู้บริหารถือเป็นจุดแข็งและโอกาส ดังนั้นในการกำหนดแนวนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบนี้มาใช้เป็นปัจจัยหลักพร้อมกับใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ขับเคลื่อนตามไปด้วย ขณะที่การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลควรให้ความสำคัญและใส่ใจค่อนข้างสูงและส่งเสริมพัฒนาอย่างเข้มข้นเนื่องจากสภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบด้านนี้ค่อนข้างต่ำ

2. ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

2.1 ความเป็นพลเมืองดิจิทัลเป็นจุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นกลยุทธ์ที่สถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นพลเมืองดิจิทัล

2.2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะต้องวางแผนเชิงรุกอย่างเร่งด่วนในการนำไปปฏิบัติ คือ กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และกลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการในการวิจัยต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาถึงบริบทและความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยนำกลยุทธ์ไปใช้กับสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ หรือขนาดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เห็นมิติของการพัฒนาที่มีความหลากหลายและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2 ควรมีการนำเอากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่สนใจเข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กัญญารัตน์ สุขแสน. (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยา เชียงพุทธ, 6(7), 130-146.*
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). *เทคนิคการจัดการสมัยใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://uhost.rmutp.ac.th/lanlayanee.so/L4/4-4-2.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2564].
- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชัคเซส.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทนา แสนสุข. (2559). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อคุณภาพ*. อุบลราชธานี : ศิริธรรม ออฟเซท.
- จินดารัตน์ แย้มวงษ์. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2551). *ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ชูชาติ พุทธลา. (2560). *องค์ประกอบภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเฟล.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิติธร รุ่งเรือง. (2553). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2557). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปกรณ ปรียากร. (2552). *การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ปกรณ ลีสกุล. (2561). *ภาวะผู้นำโลกดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://nextempire.co/stories/the-next-leadership-in-digital-era>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2564].
- ปภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปอส์ ไกรวิญญู. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2561). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- พรทิพย์ อัยยิมานนท์. (2547). *ภาวะผู้นำ : การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไอซีซีอินเตอร์เนชั่นแนล.
- พระมหาศิริชัย ศรีรัมย์. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา วาณิชชวลิต. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : ภาริณาส.
- ภานุมาศ จันทร์ศรี. (2562). *โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : มนตรี.
- มลิวัลย์ ธรรมแสง. (2558). *การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ : แนวคิดเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- มารุต พัฒผล. (2560). *การโค้ชเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เยาวเรศ จิตต์ตรง. (2556). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา*. นนทบุรี : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัฒน์ชัย ศิริกาญจ. (2560). *องค์กรแห่งนวัตกรรม : ทางเลือกใหม่สำหรับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21*. *อินฟอร์เมชั่น*, 24(2), 72-80.
- วิทยา วิจิตร. (2557). *70:20:10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2564].
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2557). *การบริหารครบวงจร*. กรุงเทพฯ : แมสพอลิซซิง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ์ ชูสอน. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมฤตน์. (2542). *กฎแห่งสติปัญญาเป็นเลิศทางการบริหารคน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. (2560). *การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

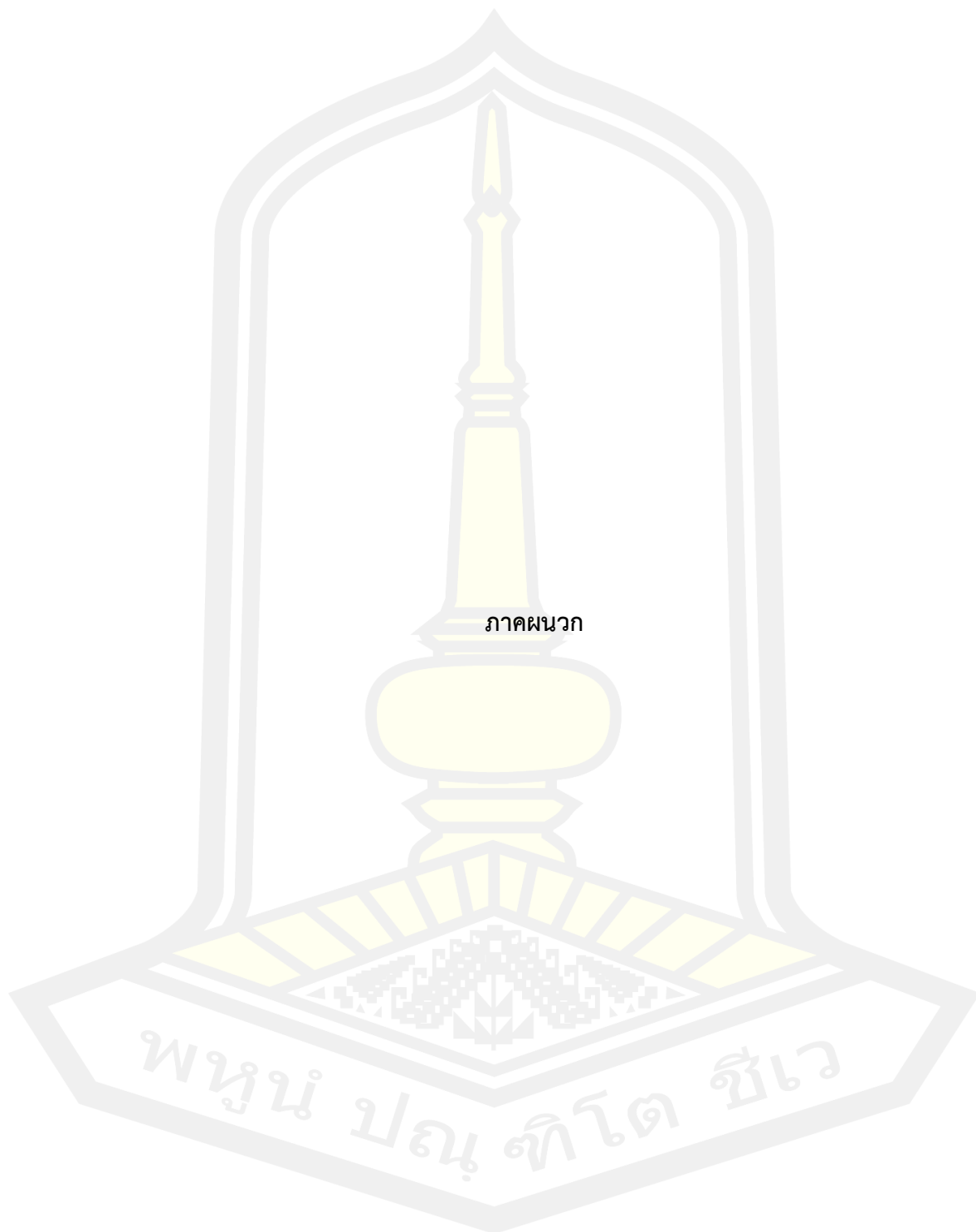
- สมพร ทรงจ้อหอ. (2562). *การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนครราชสีมา.
- สมพิศ สุขแสน. (2547). *การประเมินผลโครงการ*. อุตรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สมศักดิ์ จิววัฒนา. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. (2562). *รายงานการประเมินตนเอง (SAR)*. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิก.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562-2565*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษา (พ.ศ. 2562-2565)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2553). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2563). *นวัตกรรมบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 22(2), 193-213.
- สุชญา โคมลวานิช. (2563). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภวัช เขาวนเกษม. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุมาลี สุธิกุล. (2557). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.trueplookpanya.com/knowledgecontent/52232/-edu-teaartedu-teaart-teaartdir>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2564].
- เอกชัย จันทโรภาส. (2554). *องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2564].
- เอกรัตน์ เชื้อวังคำ. (2563). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Allen, J, and Hartman, S. (2008). Leadership Development : An exploration of sources of Learning. *SAM Advanced Management Journal*, 62(2), 10-19.
- American Library Association. (2012). *Digital Literacy and Public Policy*. [online]. Available from : <http://viewer.zmags.com/publication/4673a369>. [accessed 22 December 2021].
- Aydin, S. (2012). A Review of Research on Facebook as an Educational Environment. *Educational Technology Research and Development*, 60, 1093-1106.
- Bateman, T.S. and Snell, S.A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. 4th ed. Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. New York : McGraw-Hill

- Charles, J. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-highperformance>. [accessed 22 December 2021].
- Coulter, M. (2005). *Management*. Harlow : Prentice Hall.
- Dess, G. and Miller, X. (1993). *Strategic Management*. New York : McGraw-Hill.
- Duckett, S. (2016). Regionalization as one manifestation of the pursuit of the holy grail. *Healthcare Papers*, 16(1), 53-57.
- Eric, A. (2014). Surviving in the digital era-business models of digital enterprises. *Digital Policy Regulation and Governance*, 21(2), 164-178.
- Fisher, M. and Edwards, J. (1988). Consideration and Initiating Structure and their Relationships with Leader Effectiveness : A Meta-analysis. In *Best Papers Proceedings* (pp 201-205). Anaheim : Academy of Management.
- Fred, D. (2012). *Strategic Management : Concepts and Cases*. CA : Pearson Education.
- Gerald, A. (2018). *21st Century Administrators : New Roles, New Responsibilities*. New York : Free Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The New leaders*. London : Little Brown.
- Gordon, B. and others. (1990). *School Administration and Supervision*. Dubuque : Wm. C. Brown.
- Gorton, C. (2018). *6 Characteristics of Digital Leadership*. [online]. Available from : <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership>. [accessed 22 December 2021].
- Harrison, S. and John, H. (2008). *Foundations in strategic management*. New York : Thomson South-Western.
- Hornig, E., Klasik, D. and Loeb, S. (2011). Principal Time-Use and School Effectiveness. *School Leadership Research Report*, 9(3), 491-523.
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age-A study on the effects of digitalization. Management leadership*. [online]. Available from : <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Asu%3Adiva-133809>. [accessed 22 December 2021].
- Krech, D, and Ballachey, L. (1998). *Individual in society*. New York : McGraw-Hill.

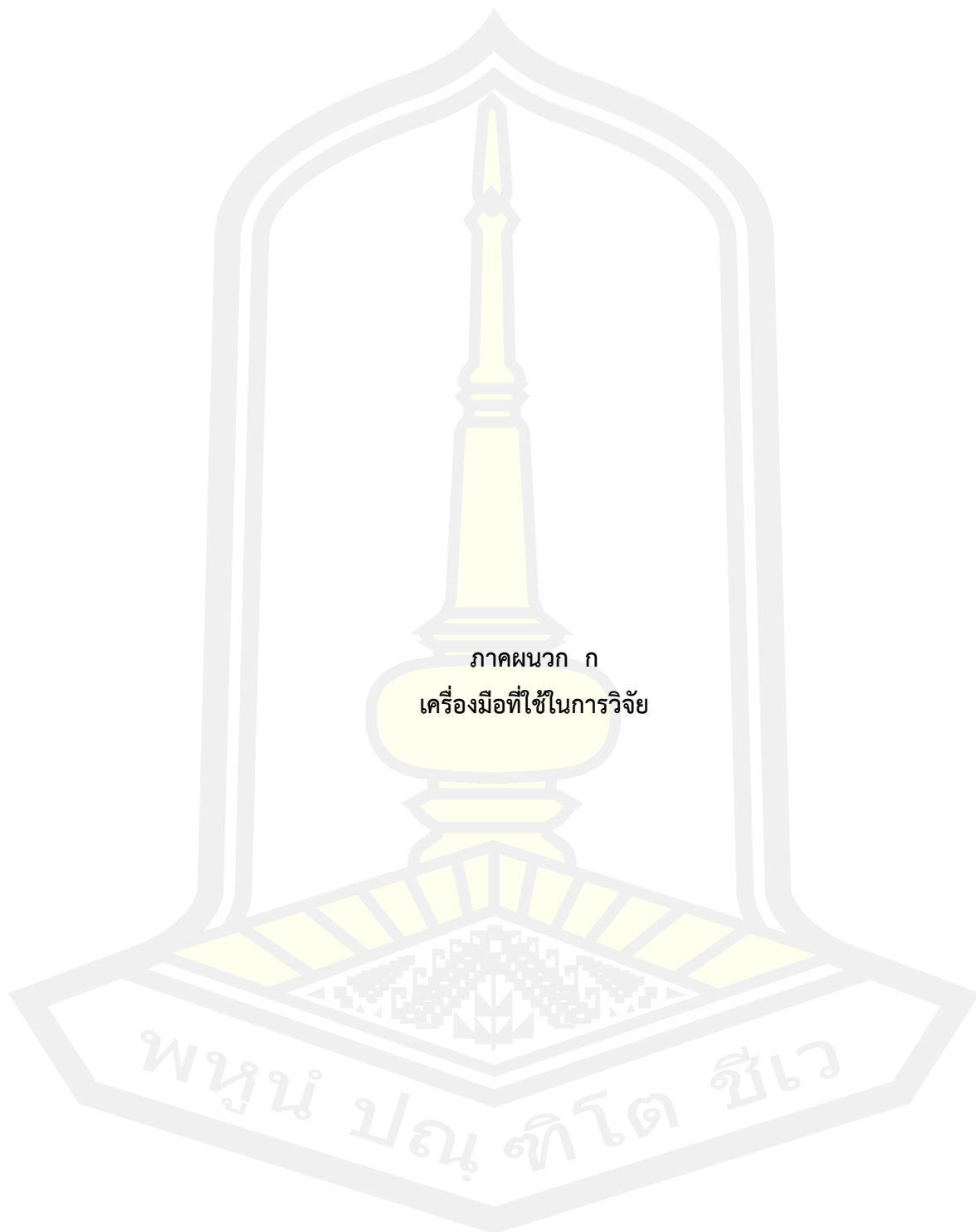
- Krejcie, V. and Morgan, W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Krishnamurthi, R. (2017). *Leadership Excellence in the Digital Era*. [online]. Available from : <https://www.dqindia.com/50137-2>. [accessed 22 December 2021].
- Laurent, B. (2017). *To Lead a Digital Transformation, CEOs Must Prioritize*. [online]. Available from : <https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize>. [accessed 22 December 2021].
- Martin, A. (2006). *Digital literacies for learning*. London : Facet Publishing.
- Martineau, J.W. and Patterson, T.E. (2016). *Leadership development drives a performance culture and increase organizational agility*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- McCauley, C.D. and Velsor, V. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Morgan, G. (2010). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Mulins, L. (2010). *Management and Organization Behavior*. Harlow : Prentice Hall.
- Murray, G. and Ellen, M. (2011). *Leadership and Management in Nursing*. Philadelphia : Langan Pearson.
- Northouse, G. (2012). *Introduction to leadership : Concept and practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Osborne, S. (2018). *4 Key Leadership skills to Drive Your Digital Transformation*. [online]. Available from : <https://business.udemy.com/blog/4-key-Leadership-skills-to-drive-your-digital-transformation>. [accessed 22 December 2021].
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2000). *Strategic management*. NJ : McGraw-Hill.
- Reezigt, J. and Creemers, M. (2005). A comprehensive framework for effective school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 407-424.
- Reobuck, R. (1998). *Strategic Management Information Components*. Boston : McGraw-Hill.

- Ribble, S., Bailey, D, and Ross, W. (2004). Digital citizenship addressing appropriate technology Behavior. *International Society for Technology in Education*, 32 (2), 12-15.
- Robbins, P. (2001). *Organizational Behavior*. Northwest Territories : Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). *Management*. 9th ed. London : Prentice-Hall.
- Santhosh, R. (2013). Contextualizing Islamic Contestations : Reformism, Traditionalism and Modernity among Muslims of Kerala. *Indian Anthropologist*, 43(2), 25-42.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*. 5th ed. U.S.A. : John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. New York : John Wiley and Sons.
- Sheninger, E.C. (2014). *Digital leadership : Changing paradigms for changing times*. United States of America : Corwin.
- Stanley, D. (2006). *Nursing management*. London : Harrow.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. Boston : Irvin McGraw-Hill.
- 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 22 December 2021].
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Reading : Addison-Wesley.
- Wright, S. and others. (1992). *Learning Supports and Small Schools*. Los Angeles, CA : Author.
- Zhu, M.Y. (2016). Smart Education : A research framework of smart education. *International Society for Technology in Education*, 12(1), 2-17.



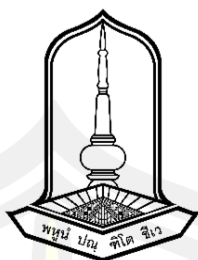
ภาคผนวก

พหุบัณฑิตวิถ์



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



คู่มือ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

พัฒนาโดย

นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี

พหุ อนุ ภิโต ชีวะ

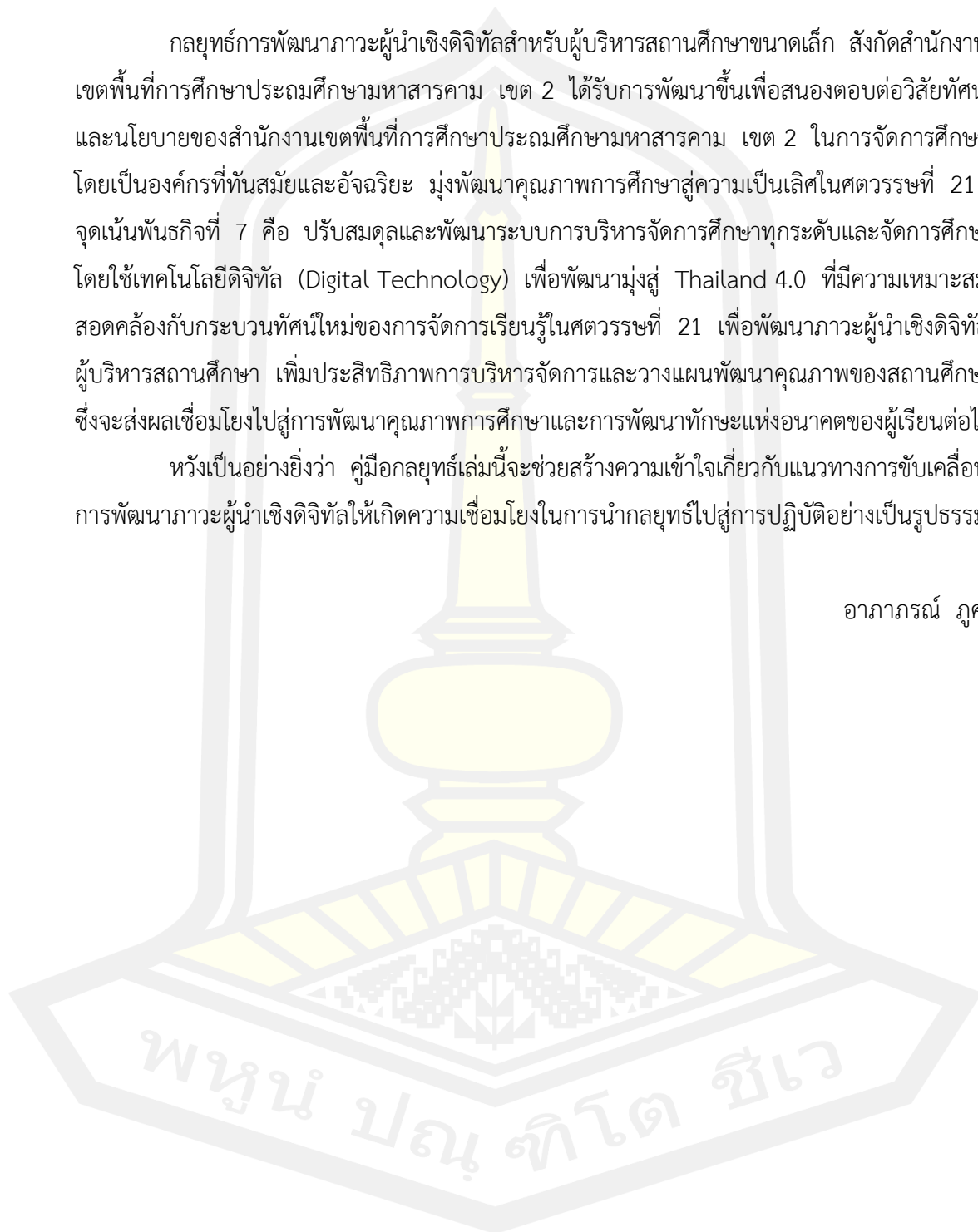
กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในการจัดการศึกษา โดยเป็นองค์กรที่ทันสมัยและอัจฉริยะ มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 จุดเน้นพันธกิจที่ 7 คือ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

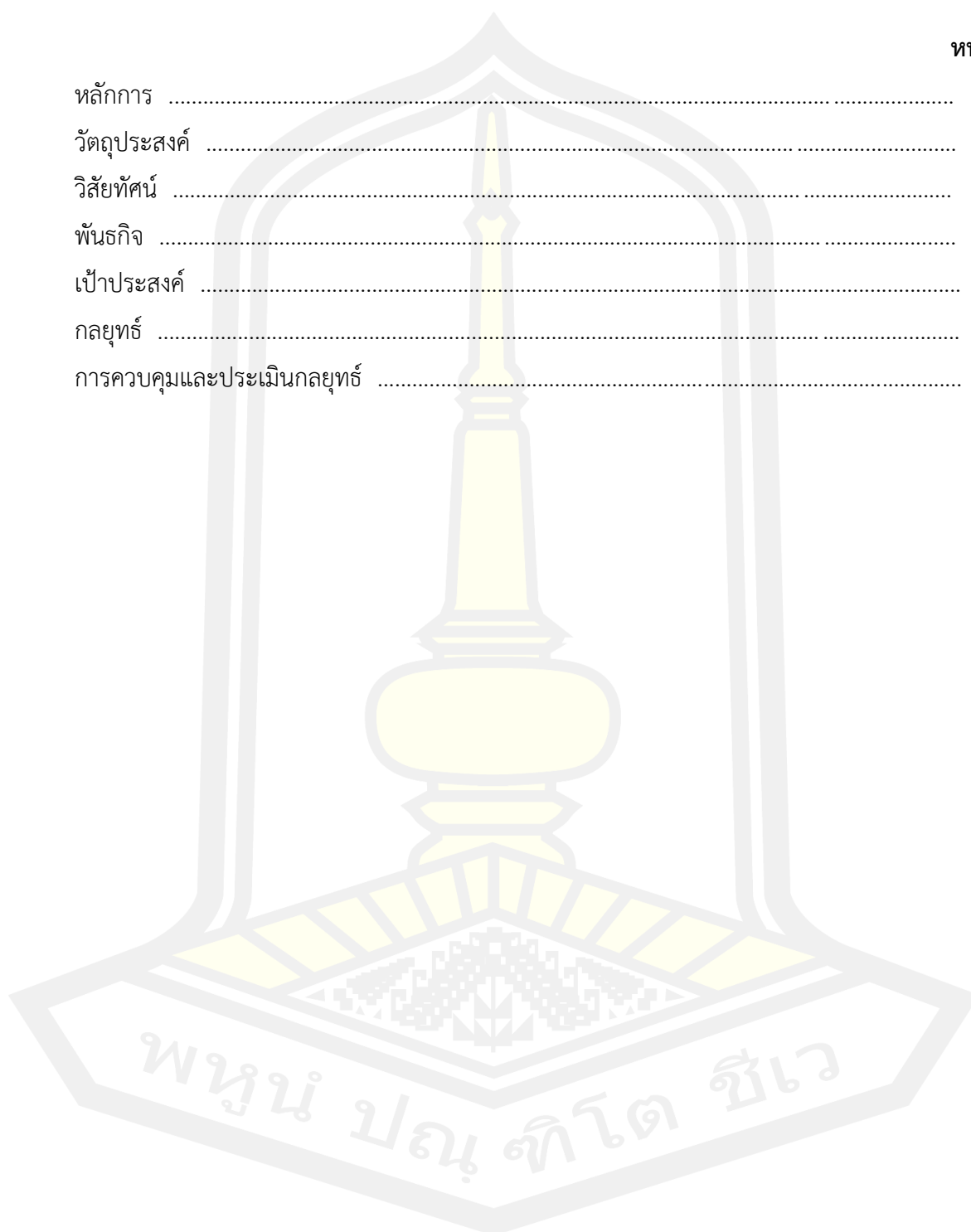
หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือกลยุทธ์เล่มนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

อาภาภรณ์ ภูศรี



สารบัญ

	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
วิสัยทัศน์	3
พันธกิจ	3
เป้าประสงค์	3
กลยุทธ์	3
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3



ให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรในด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่หลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสูงก็ย่อมจะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยเป็นองค์กรที่ทันสมัยและอัจฉริยะ มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 (Modern and intelligent Organization toward Excellent Education in Century 21) โดยมีจุดเน้นพันธกิจที่ 7 คือ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดำเนินการบริหารจัดการศึกษาด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโดยมีสถานศึกษาขนาดเล็กในความรับผิดชอบ จำนวน 163 แห่ง จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงพอในด้านการบริหารจัดการกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ทำให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้นำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal ที่มุ่งเน้นให้จัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการใช้เทคโนโลยีทั้งในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองภายใต้การใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 3 ด้าน คือ ความเป็นพลเมืองดิจิทัล ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และความมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

วิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้วยภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

กลยุทธ์

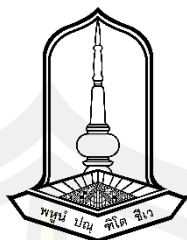
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 18 วิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์หลักที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ความเป็นพลเมืองดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถใน การเรียนรู้และใช้ดิจิทัล	1) พัฒนาความสามารถในการรู้ และใช้ดิจิทัลให้กับบุคลากร 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าถึงสื่อดิจิทัลใน การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
	กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาทักษะการสื่อสาร ดิจิทัล	1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างองค์กรผ่านสื่อดิจิทัล 2) สนับสนุนและส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารด้วยสื่อดิจิทัล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	กลยุทธ์รองที่ 3 เสริมสร้างจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล	1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายดิจิทัลให้กับบุคลากร 2) สร้างความตระหนักแก่บุคลากรในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม
กลยุทธ์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร 2) พัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ
	กลยุทธ์รองที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	1) เสริมสร้างศักยภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากร 2) พัฒนาระบบสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	กลยุทธ์รองที่ 3 เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล	1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในองค์กรและออกแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล 2) สนับสนุนบุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล
กลยุทธ์หลักที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล	1) กำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและสร้างข้อตกลงร่วมกับบุคลากร 2) สร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรที่มุ่งดิจิทัล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติ	1) สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในการวางแผน 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
	กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมร่วมกับบุคลากร 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล





**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2**

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 2. คำตอบของท่านจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น การนำเสนอผลการวิจัยนี้จะนำเสนอโดยภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด
 3. หากท่านตอบแบบสอบถามสมบูรณ์จะทำให้ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย : นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

นิสิตปริญญาโท กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา

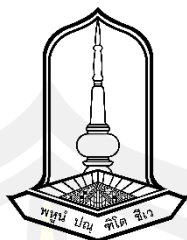
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 091-1307685

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การส่งเสริมการสร้างและพัฒนานวัตกรรม										
1. ท่านนำวิสัยทัศน์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม										
2. ท่านสร้างและพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับโลกดิจิทัล										
3. ท่านส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





**แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์
ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2**

- คำชี้แจง** 1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัล
2. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้
- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นได้/ประโยชน์ระดับน้อยที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย : นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

นิสิตปริญญาโท กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร. 091-1307685

ประเด็น	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล					

ประเด็น	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล					

ประเด็น	ประโยชน์				
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเป็นพลเมืองดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล					

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ลงชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ
(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.



ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 42 ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 43 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

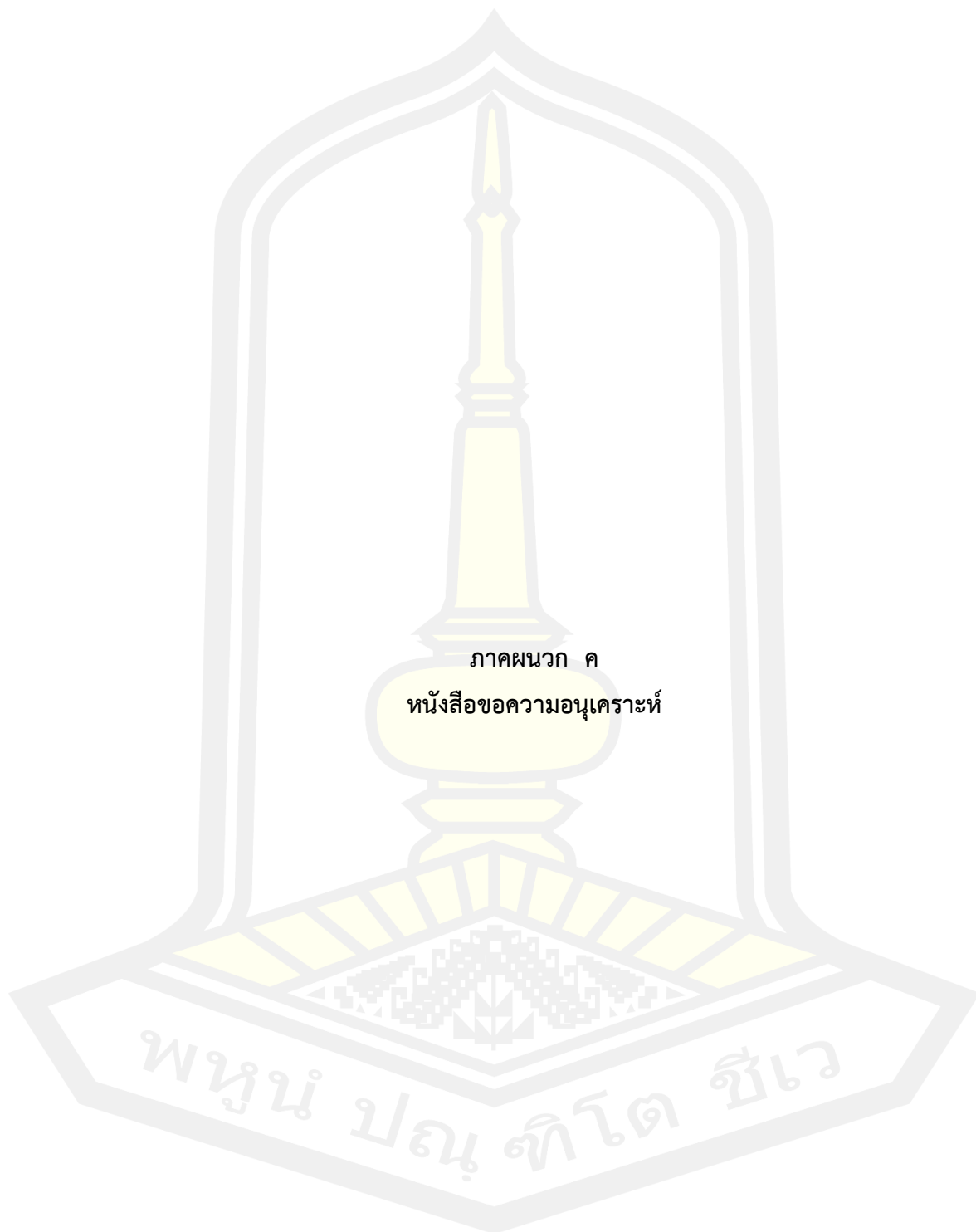
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	0.79	ใช้ได้
2	0.62	ใช้ได้
3	0.66	ใช้ได้
4	0.66	ใช้ได้
5	0.77	ใช้ได้
6	0.82	ใช้ได้
7	0.80	ใช้ได้
8	0.85	ใช้ได้
9	0.81	ใช้ได้
10	0.83	ใช้ได้
11	0.65	ใช้ได้
12	0.87	ใช้ได้
13	0.77	ใช้ได้
14	0.79	ใช้ได้
15	0.68	ใช้ได้
16	0.68	ใช้ได้
17	0.70	ใช้ได้
18	0.76	ใช้ได้
19	0.78	ใช้ได้
20	0.85	ใช้ได้
21	0.83	ใช้ได้
22	0.87	ใช้ได้
23	0.84	ใช้ได้
24	0.73	ใช้ได้
25	0.72	ใช้ได้
26	0.81	ใช้ได้
27	0.80	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.94

ตาราง 44 ดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
1.2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
1.3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2.1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2.2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3.1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3.2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3.3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้







บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ที่ อว 0605.5(2)/ว2420 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
กลยุทธ์พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.)
การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้
ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง
ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่ อว 0605.5(2)/ว2420 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่ อว 0605.5(2)/ว2420 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่ อว 0605.5(2)/ว2420 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว2420

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ปันพูน

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.)
การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้
ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง
ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว2697

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.)
การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้
นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูล
ที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง
ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว211

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายเอกศักดิ์ จันทกา

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว211

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายณวัฒน์ จันทะเขต

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว211

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นางสาวสมนา เนื่องไชยยศ

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว211

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว211

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายธงชัย ดาวยันต์

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โก้วฒน์ เทศบุตร

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สมศักดิ์ ภูมิทอง

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุชาติ พุทธลา

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ทองใส เทียมดอกไม้

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสมยศ พรเพ็ญ

ด้วย นางสาวอภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ อว 0605.5(2)/ว212

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุรพล พิมพิลา

ด้วย นางสาวอาภาภรณ์ ภูศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและประเมินแบบกล ยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่าง ยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอาภาภรณ์ ฤศรี
วันเกิด	วันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2535
สถานที่เกิด	อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 85 หมู่ที่ 6 ตำบลนางาม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ. 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านดงใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2558 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ฑิต โตะ ชีเว