



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน

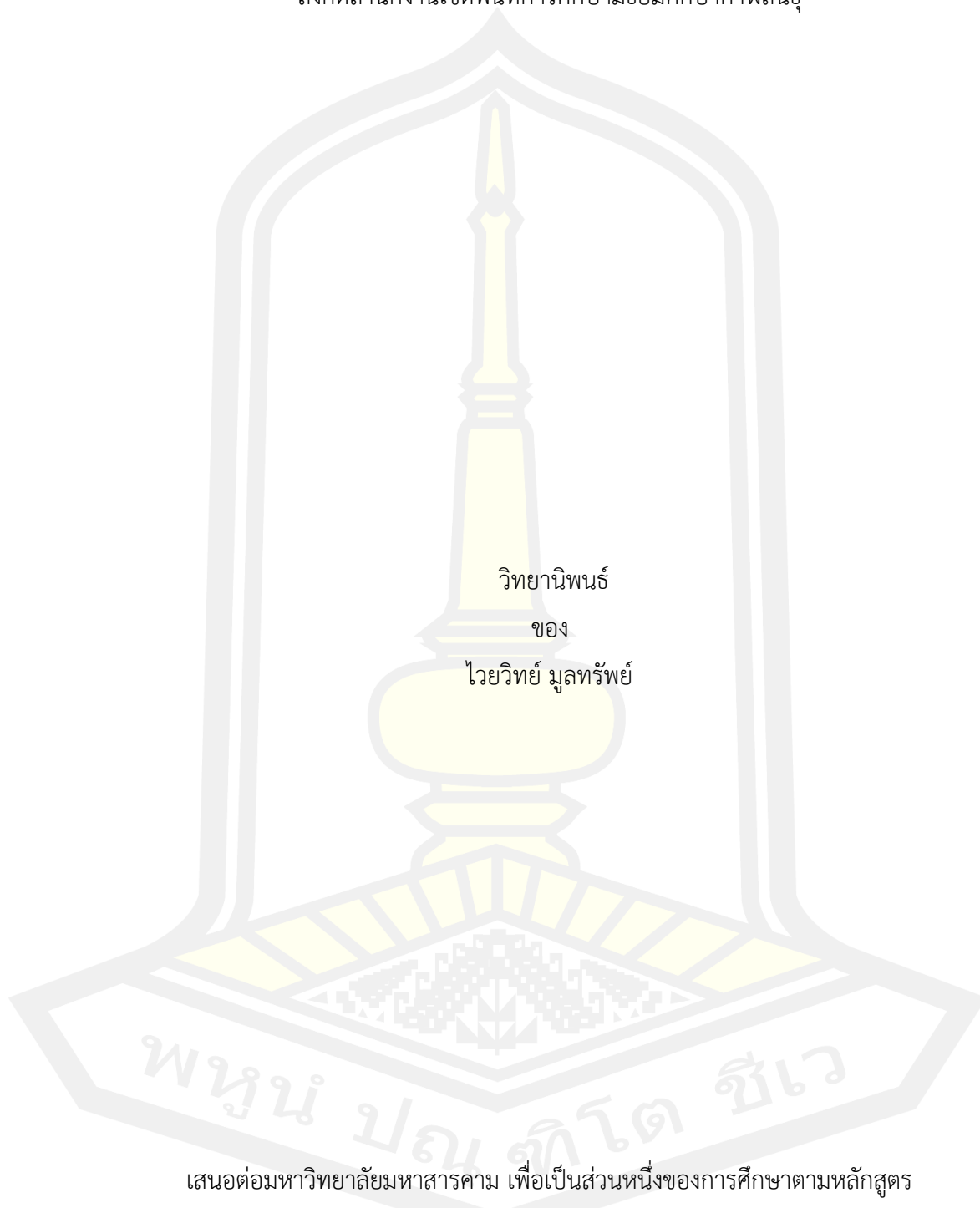
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ไวยวิทย์ มุลทรัพย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



วิทยานิพนธ์  
ของ  
ไวยวิทย์ มุลทรัพย์

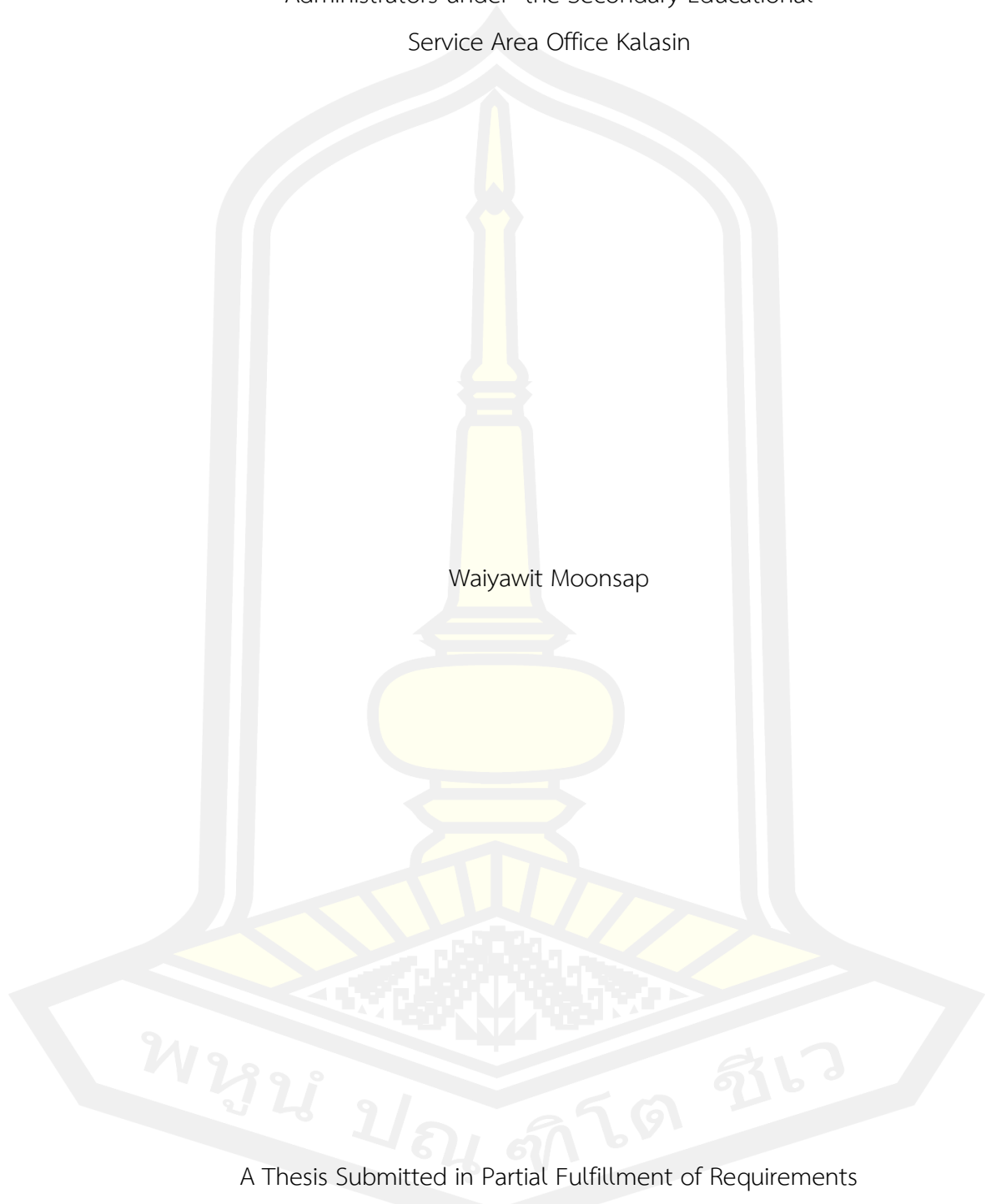
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Program to Enhance Digital Leadership of School  
Administrators under the Secondary Educational  
Service Area Office Kalasin

Waiyawit Moonsap



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

June 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายไวยวิทย์ มูลทรัพย์  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. จินฉัตร ปะโคทั้ง )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์		
<b>ผู้วิจัย</b>	ไวยวิทย์ มูลทรัพย์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญชม ศรีสะอาด		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ การดำเนินการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยแบบวิธีผสม แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 369 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

## ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล 4) หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 วิธีพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติงานจริง และการศึกษาด้วยตนเอง 5) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำดิจิทัล, การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล

<b>TITLE</b>	Development of Program to Enhance Digital Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin		
<b>AUTHOR</b>	Waiyawit Moonsap		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Boonchom Srisa-ard , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2022

#### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the current conditions, desirable conditions, and the needs of digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. 2) to develop the digital leadership enhancement program of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. The research methodology consisted of 2 phases as follow ; phase 1 was the study of current conditions, desirable conditions, and the needs of digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. The sample group was school administrators and teachers amount 369 people under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin and found by Stratified random sampling method and school size as a unit of randomness. Research instrument was a questionnaire. Phase 2 was program development to enhance digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin. The informants were school administrators or deputy school administrators amount 1 person and head of department or the chief of administration subdivision amount 1 person from 3 schools that were good practices totally 6 people finding by purposive sampling. Moreover, there were 9 experts who assessed the suitability and feasibility of the program finding by purposive sampling. The research instruments were semi-

structured interview and the assessment of suitability and feasibility of the program. The statistics that used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Index of Item Objective Congruence, Pearson Product–Moment Correlation Coefficients, Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$  and Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>).

The research results found that ;

1. The overall current condition of digital leadership of school administrators was in the high level. Moreover, the desirable conditions of digital leadership of school administrators was in the highest level and the priority of needs on enhancing digital leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin was sorted in descending order including digital literacy and use, digital vision and communication and ethics digital, respectively.

2. The program to enhance digital leadership of school administrators under the secondary educational service area office Kalasin consisted of 1) principle 2) objectives 3) content which divided into 3 modules : module 1 digital vision, module 2 digital literacy and use, module 3 communication and ethics digital 4) the developing principals as 70-20-10 model. Developing methods consisted of workshop, real practice and study and research for self-improvement 5) program assessment. The assessment result found that both of suitability and feasibility of the program to enhance digital leadership of school administrators under the secondary educational service area office Kalasin were in the highest level.

Keyword : Program Development, Digital Leadership, The Digital Leadership Enhancement



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทัง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้แนวคิด ให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัยการดำเนินชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณแม่ทอง มูลทรัพย์ คุณพ่อสำอางค์ มูลทรัพย์ นางสาววราภรณ์ บุ่งวิเศษ ภรรยา ที่คอยดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ และเพื่อนนิสิตทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ไวยวิทย์ มูลทรัพย์

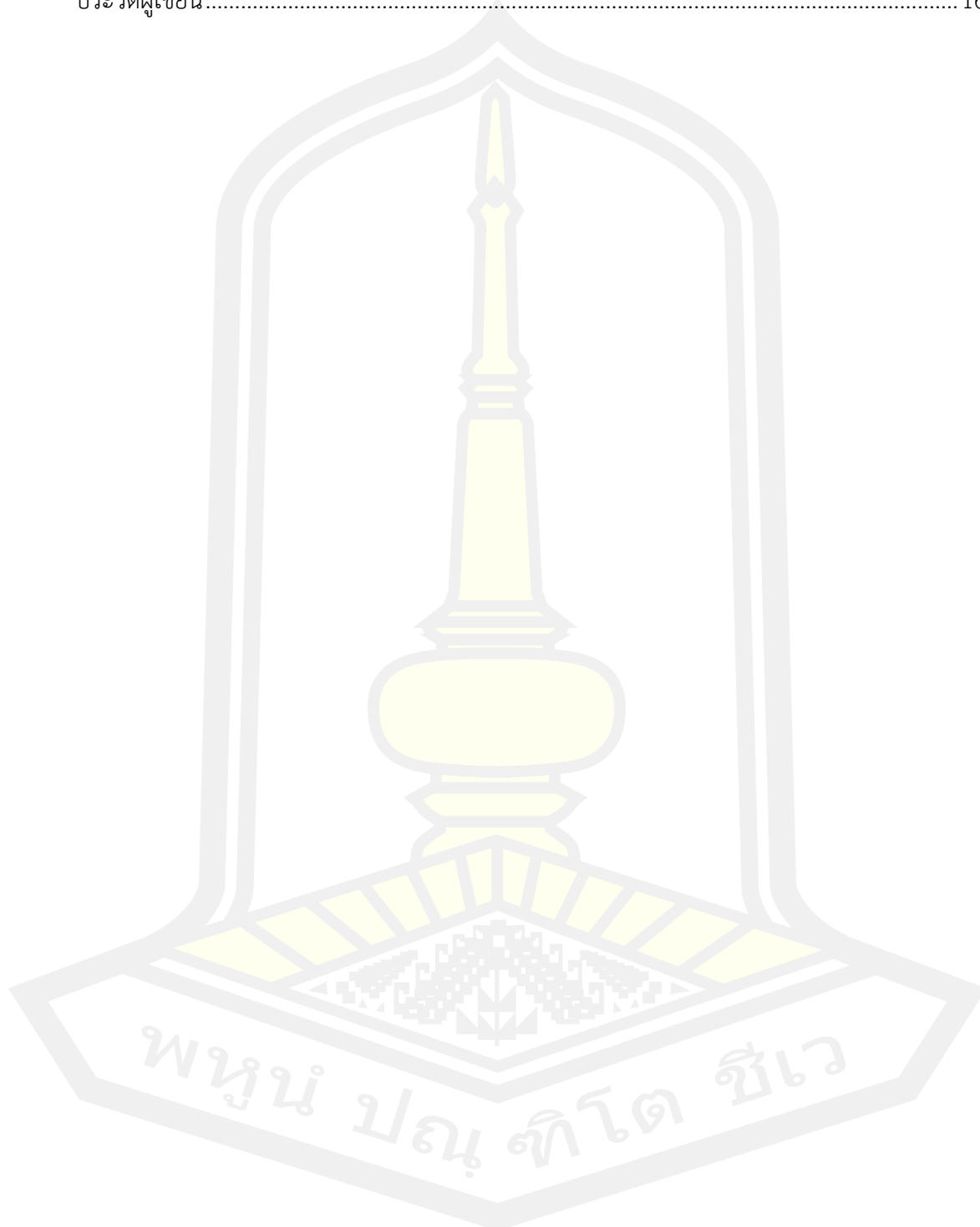
พนุน ปณู ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การบริหารสถานศึกษา.....	11
ภาวะผู้นำดิจิทัล.....	12
วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล.....	22
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	31
การศึกษาความต้องการจำเป็น.....	39
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45

งานวิจัยในประเทศ.....	45
งานวิจัยต่างประเทศ.....	48
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์.....	55
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	99
สรุปผล.....	99
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	112
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	113
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	116
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	133
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	138
ภาคผนวก จ ตัวอย่างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์.....	144

ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย ..... 165  
ประวัติผู้เขียน..... 169



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล .....	18
ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์.....	30
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ .....	34
ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ .....	38
ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
ตาราง 6 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์... 66	66
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) โดยรวมของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์.....	68
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	69
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล.....	71
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล .....	74
ตาราง 11 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์.....	81

ตาราง 12 การประเมินผลโปรแกรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้..... 91

ตาราง 13 การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์..... 97

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์..... 98

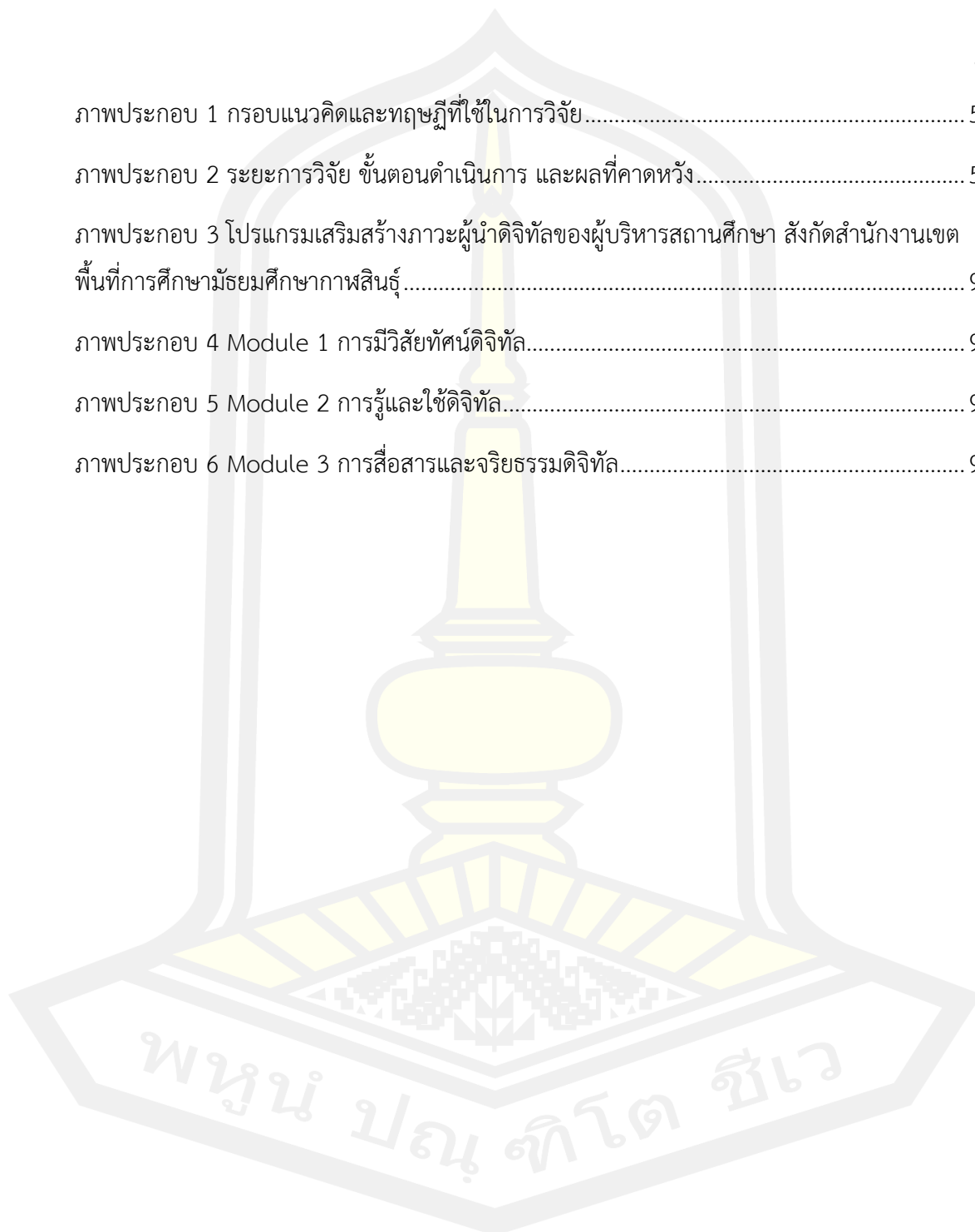
ตาราง 15 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์..... 134

ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์..... 136



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	52
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	54
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ.....	93
ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	94
ภาพประกอบ 5 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล.....	95
ภาพประกอบ 6 Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล.....	96



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance of Technology) การลงทุนทางการศึกษา (Cost of Education) การแข่งขัน (Global Competition) และความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนเกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการทางการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551) จะเห็นได้ว่าสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีระบบการศึกษาดีที่สุดในขณะนี้ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการแข่งขันและเป็นต้นทุนในการพัฒนาประเทศ โดยมีนโยบายสำคัญคือ การให้ประชาชนได้รับความรู้จากการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยออกแบบหลักสูตรการศึกษาซึ่งเน้นให้เด็กนักเรียนได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดวิเคราะห์ พร้อมทั้งส่งเสริมการศึกษาสายอาชีพเพื่อผลิตแรงงานที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญต่อนโยบายการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาสูงประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณภาครัฐในแต่ละปี ในช่วงเวลาที่ผ่านมสิงคโปร์ได้ปฏิรูปคุณภาพของระบบการศึกษา มาตรฐานการเรียนการสอนของประเทศอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติด้วยจุดแข็งด้านการศึกษา 5 ด้านหลัก ได้แก่ (1) บุคลากรครูที่มีคุณภาพสูง (2) การเรียนการสอน 2 ภาษา มุ่งเน้นวางระบบการศึกษาให้ประชาชนทุกคนต้องสามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้ นอกเหนือจากการใช้ภาษาจีนหรือภาษาทมิฬ (3) โอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียม (4) เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัย และ (5) ระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น สามารถถ่ายโอนนักเรียนระหว่างสายวิชาชีพกับสายสามัญ เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการเรียน (ไกรวิน วิไลวรรณ, 2561)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของวิกฤต COVID-19 ทั่วโลกครั้งนี้ จึงเป็นโอกาสสำคัญของประเทศไทยในการจัดการศึกษาตามวิถี New Normal ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับ



สถานการณ์โควิด-19 เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนรู้และความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และสอนอย่างมีแผนที่เหมาะสม รวมถึงการยกระดับการประเมินเพื่อการพัฒนา เพื่อไม่ให้นักเรียนเสียโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะ โดยเฉพาะความรู้ด้านภาษาและการคำนวณ แม้ไม่มีโควิด-19 ระบบการศึกษาไทยก็กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากปัจจัยขับเคลื่อนจำนวนมาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม เช่น โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี Disruptive Technology ที่ทำให้ทักษะที่เป็นความต้องการเปลี่ยนไป และด้านการเมืองการปกครอง เช่น การดำเนินนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น โควิด-19 เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่รอทำอยู่ให้เกิดขึ้นเร็วขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในวงกว้างยิ่งขึ้น ระบบการศึกษาที่ดีควรมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์และบริบทแวดล้อมที่ไม่ใช่แค่ในประเทศแต่เป็นของโลก การบริหารจัดการระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องปรับตัวไปสู่ “การศึกษาขงกำลังสอง” ที่จะเปลี่ยนจาก One-Size-Fits-All ไปสู่การตอบโจทย์การเรียนรู้และการพัฒนารายบุคคลมากยิ่งขึ้น ต้องมองกว้างกว่าแค่ระบบการศึกษา แต่เป็น “ระบบนิเวศ” การศึกษาของไทย (TE2S : Thailand Education Eco-System) เพื่อผลักดันให้ก้าวไปสู่การเป็นฐานการผลิตทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นเลิศ (Office of the Basic Education Commission, 2020)

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้ เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงาน ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา (ธีระ รุญเจริญ, 2546)

การศึกษาในยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560) ดังที่ รศ.ดร.จิณณวัตร ประโคทัง ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหาร

ภาพรวมที่ต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล (จิณณวัตร ประโคทัง, 2561)

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเทคโนโลยี สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้นำจะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้นำดิจิทัลจะเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ โดยใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับอารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยืนยาว (2562) ได้เขียนบทความเรื่อง ผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัลไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคดิจิทัลนั้นเป็นความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 หลักคิดในการนำไปสู่การพัฒนาคนได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Digital Strategy) กลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีต้องสอดคล้องและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) บุคลากรสำหรับองค์กรดิจิทัลต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี (Digital-Proficiency Workforce) ความสามารถในการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ความสามารถในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) เพื่อให้สามารถจัดการโครงการภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับประโยชน์สูงสุด และ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การเป็นองค์กรดิจิทัลต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ความไว้วางใจต่อการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมพื้นที่ทั้งหมด 6,946,746 ตารางกิโลเมตร 18 อำเภอ ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร กล่าวคือ องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และ จรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0 มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูล สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ดังค่านิยมขององค์กร มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้เป็นที่รู้จักผ่านโซเชียลมีเดีย สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียน เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะครูและทักษะการเรียนรู้ ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ตลอดชีวิต

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเอง การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป

## คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ควรเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ดังนี้

1. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
3. ได้ข้อเสนอแนะโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

## ขอบเขตของการวิจัย

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา (Scope of Content)

ศึกษาเอกสาร แนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของ ISTE (2009), Sheninger (2014), Sullivan (2017), Digital marketing institute (2018), Gorton and Gorton (2018), เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559), นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) และจิณฉัตร ปะโคทัง (2561)

ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การรู้และใช้ดิจิทัล และ 3) การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

### 2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอขอบเขตของการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 55 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,965 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ปีการศึกษา 2564 รวมจำนวน 2,020 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน ครูผู้สอน จำนวน 321 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ปีการศึกษา 2564 รวมจำนวน 369 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคซีและมอร์แกน จากนั้นใช้เทคนิค การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา นำมาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

1. การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหาร สถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

2. สร้างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ที่มีวุฒิทางการศึกษาตั้งระดับปริญญาโทขึ้นไป และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างน้อย 10 ปี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การรู้และใช้ดิจิทัล และ 3) การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

2.1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่า ต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง สามารถสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ มีความสามารถในการวางแผนการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล



2.2 การรู้และใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

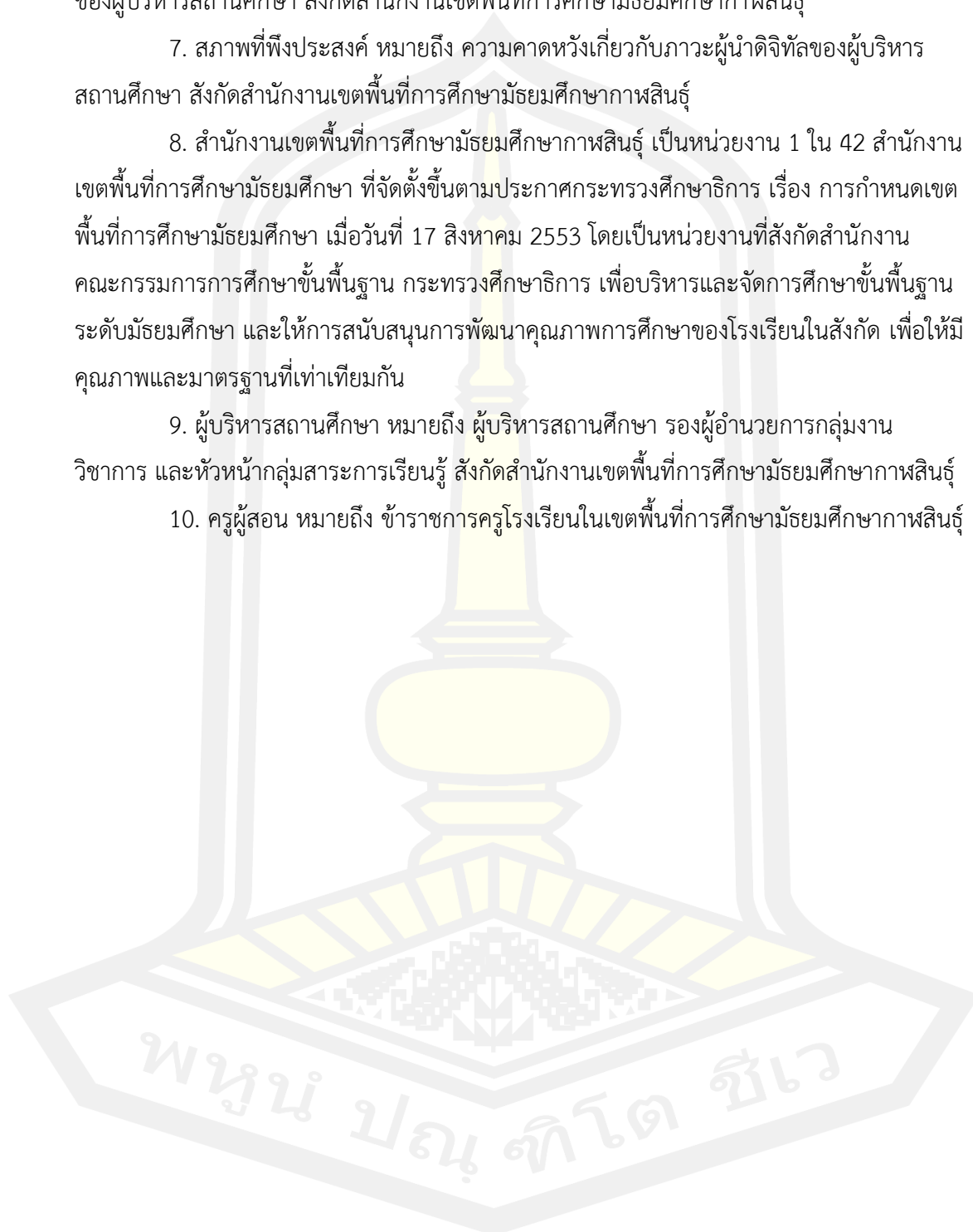
2.3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางและทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริม คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล

3. โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้ หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

4. หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 หมายถึง Model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการนำกิจกรรมและ Input อื่น ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเสริมเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว

5. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

6. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
7. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เป็นหน่วยงาน 1 ใน 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา และให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน
9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
10. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องดังนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล
3. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.3 หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10
  - 3.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. การศึกษาความต้องการจำเป็น
  - 5.1 แนวคิดการศึกษาความต้องการจำเป็น
  - 5.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น
  - 5.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 8. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

### การบริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคลกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนวิถีชีวิตวิธีทำงานใหม่ เป็นผู้นำทางความคิด การแก้ปัญหา การตัดสินใจ เป็นครูฝึกทักษะและการจูงใจ จัดเตรียมจัดสรร การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและชุมชน ซึ่งเกิดพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณค่าต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

สัมมา ธรนิษฐ์ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษา อันเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคล เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

#### 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ มีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คน

อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษามีการพัฒนาไปไม่หยุดยั้ง สิ่งที่จะนำมาจัดกระทำ (การจัดการ = การบริหาร) กับการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นตามไปด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2546) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์การปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษาซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2557) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า ภารกิจของสถานศึกษาประกอบด้วยงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและการเงิน และงานบริหารทั่วไป ซึ่งงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้อง กำหนด แบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เป็นกระบวนการที่มี ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร การบริหารการศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และการบริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

## ภาวะผู้นำดิจิทัล

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Yukl (1989) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้ อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงาน หรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้ อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นารี (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและ สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิก ในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้

โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ สามารถวางโครงสร้างงานหรือส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรได้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้ดังนี้

Martin และ Gtudziecki (2006) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการตระหนักถึงทัศนคติและความสามารถของบุคคล ในการใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและสามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกในการระบุ (Identify) เข้าถึง (Access) จัดการ (Manage) บูรณาการ (Integrate) ประเมิน (Evaluate) วิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ดิจิทัลและสามารถสร้างความรู้ใหม่ โดยการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้อื่นในสถานการณ์หรือบริบทต่าง ๆ ในชีวิตเพื่อแสดงออกและสะท้อนสังคม

Coatney (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการจะปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีทั้งระบบตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ คอยอำนวยความสะดวกด้วยการจัดหา ปรับปรุง ซ่อมแซมและแก้ไขอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพที่สูงสุด

American Library Association (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล ว่าเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้สารสนเทศในการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้าง และสื่อสารสารสนเทศ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะ

Crompton (2018) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ผู้นำที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาจากรูปแบบเดิมที่ผ่านมาในอดีต ด้วยการใช้เทคโนโลยีในการสร้างปฏิสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำในการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้ดังนี้

ISTE (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล
3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ
4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ
5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (จริยธรรมและกฎหมาย)

Sheninger (2014) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร ผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางและทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นนักเล่าเรื่อง ต้องมีการประชาสัมพันธ์บอกเล่าเรื่องราวทั้งหมดที่เกี่ยวข้องให้กับบุคคลอื่นได้ทราบ เพื่อความโปร่งใสในการบริหารงาน
3. การสร้างแบรนด์ธุรกิจต่าง ๆ จะเข้าใจคุณค่าของการสร้างแบรนด์และผลกระทบต่อปัจจุบันและผู้บริหารโลกที่มีศักยภาพ ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์ได้ เครื่องมือทางโซเชียลมีเดียจะเป็นการสร้างแบรนด์ที่เป็นการปรากฏตัวที่เน้นเชิงบวก โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน และเพิ่มความภาคภูมิใจของคนในชุมชน ทำให้เกิดการสนใจในการส่งลูกหลานมาเรียนยังโรงเรียน
4. การเติบโตและการพัฒนาอย่างมืออาชีพ ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบของตัวเองผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อพบกับความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้รับทรัพยากร

การเข้าถึงการรับรู้ข้อเสนอแนะ สามารถเชื่อมต่อกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านการศึกษา เช่นเดียวกับ ผู้ปฏิบัติงานและการหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และความเป็นผู้นำ

5. การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของนักเรียน เราไม่สามารถคาดหวังว่าจะเห็น การเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้ หากนักเรียนไม่ได้เรียนรู้และไม่ได้มีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องเข้าใจและโรงเรียนควรจะสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ชีวิตและอนุญาตให้นักเรียนได้เรียนรู้ ผ่านเครื่องมือที่พวกเขาใช้นอกห้องเรียน ผู้นำดิจิทัลต้องเข้าใจถึงเครื่องมือที่นักเรียนจะใช้ในชีวิตจริง อนุญาตให้นักเรียนได้สร้างสิ่งประดิษฐ์แห่งการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในแนวคิด ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่สำคัญในการมุ่งเน้นการเสริมทักษะ เช่น การสื่อสาร การทำงาน ร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ การรู้เท่าทันสื่อ การเชื่อมโยงทั่วโลก ความคิด และการแก้ปัญหา

6 โอกาส เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการแสวงหาอย่างต่อเนื่อง ทาวิธีในการ ปรับปรุงโปรแกรมที่มีอยู่เพื่อพัฒนาทรัพยากรและการพัฒนาวิชาชีพ ผู้นำดิจิทัลจะใช้ประโยชน์จาก การเชื่อมต่อที่เกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียน

7. สภาพแวดล้อมและพื้นที่ของการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์และ แผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างอาคารเพื่อการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลมากขึ้น ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ในลักษณะ การเปลี่ยนแปลงที่รวบรวมนวัตกรรมพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม

Sullivan (2017) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. การรู้ดิจิทัล เป็นความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล
3. การประชาสัมพันธ์ ในฐานะผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตแบบดิจิทัล
4. การแสดงตน การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสนับสนุนบุคลากร ได้อย่างจริงจัง
5. การสื่อสาร ผู้นำต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากร ในหน่วยงานได้รับทราบและลงมือปฏิบัติทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
6. การปรับตัวการพัฒนาและสำรวจเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะใช้การยืดหยุ่นในการ ทำงาน แต่นั่นจะเป็นการปรับตัวสำหรับผู้นำและบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมให้เติบโต ไปข้างหน้าได้



7. ความตระหนักในตนเอง ผู้นำจะต้องมีความตระหนักในตนเองในระดับสูง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นได้

8. การรับรู้ทางวัฒนธรรม เป็นช่วงเวลาของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำงาน

Digital marketing institute (2018) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสาร
2. วิสัยทัศน์
3. ทักษะด้านดิจิทัล
4. กลยุทธ์
5. การสร้างนวัตกรรม
6. การบริหารความเสี่ยง
7. การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
8. ความสามารถในการจดจำ

Gorton และ Gorton (2018) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

การทำงานของคน  
แผนกหนึ่ง

1. ตระหนักว่ายุคดิจิทัลไม่ได้เกิดขึ้นแล้วก็ผ่านไป แต่มันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เกิดเฉพาะแผนกใด

3. แทนที่จะใช้ดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ ให้ผู้นำดิจิทัลมาทำการบูรณาการและใช้เทคโนโลยีในการให้บริการและเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแทน

4. หากเป็นผู้นำที่มีอำนาจและงบประมาณ ควรทดสอบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการทำงานที่คล่องตัวขึ้น

5. เริ่มต้นการทำงานโครงการทั้งหมด ด้วยการวิจัยการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ และทำการวิจัยซ้ำเมื่อมีการตอบสนองหรือมีข้อเสนอแนะ

6. ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล และมีหลักฐานเป็นรูปธรรม แม้จะเป็นโครงการขนาดเล็กแต่ก็สามารถประสบความสำเร็จ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง

2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้ครู อาจารย์ บุคลากรและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งานพร้อมทั้ง จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ฉัตรดา เวชญาติลักษณ์ (2560) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์
2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา
7. ความสามารถในการสร้างสรรค์

ฉัตรฉัตร ปะโคทัง (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - 1.1 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
  - 1.2 การสื่อสารและความร่วมมือ
  - 1.3 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. ทักษะชีวิตและการทำงานในยุคดิจิทัล
  - 2.1 ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว
  - 2.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้
  - 2.3 ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม
  - 2.4 การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้
  - 2.5 ภาวะผู้นำและรับผิดชอบต่อ



### 3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

3.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ (ความน่าเชื่อถือของข้อมูล)

3.2 การรู้เท่าทันสื่อ (จริยธรรมและกฎหมาย)

3.3 การรู้เท่าทันเทคโนโลยี (คุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำดิจิทัล	นักวิชาการ หรือสถาบัน									
	ISTE (2009)	Sheninger (2014)	Sullivan (2017)	Digital marketing institute (2018)	Gorton and Gorton (2018)	เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559)	นิรดา เวชญาติเกษม (2560)	จินฉวีตร ปะโคตัง (2561)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การสื่อสารดิจิทัล		✓	✓	✓			✓	✓	5	✓
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6	✓
3. การรู้และใช้ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	✓
4. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	✓		✓	✓		✓		✓	5	
5. การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓				✓	4	
6. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม		✓				✓	✓	✓	4	
7. การนิเทศและการประเมินผลด้วยเทคโนโลยี					✓	✓			2	
8. จริยธรรมดิจิทัล	✓							✓	2	✓

จากตาราง 1 พบว่า ค่าคะแนนความถี่จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล คะแนนสูงสุดความถี่ คือ การรู้และใช้ดิจิทัล รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม การนิเทศและการประเมินผลด้วยเทคโนโลยีและจริยธรรมดิจิทัล สำหรับการระบุ องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยจึงใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด

นำมาเรียงและเลือกตามความเหมาะสมกับภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การรู้และใช้ดิจิทัล และ 3) การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอตัวบ่งชี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลตามที่ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ไว้ดังนี้

Sullivan (2017) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องพัฒนารูปแบบการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งจะต้องมีทักษะ 8 ทักษะ หนึ่งในนั้นคือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล

Digital marketing institute (2018) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในยุคของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีทักษะสำคัญ นั่นคือการมีวิสัยทัศน์

Gorton และ Gorton (2018) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำดิจิทัลว่า ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัลและมีหลักฐานเป็นรูปธรรม และถึงแม้จะไม่ได้ใช้ดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ แต่ให้นำดิจิทัลมาทำการบูรณาการและใช้เทคโนโลยีในการให้บริการและเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแทน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรมีลักษณะดังนี้ คือ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจน ว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำได้กระทำการชักจูง จูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจ พร้อมใจในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำดิจิทัลในอนาคตจึงควรประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์

กล่าวโดยสรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจน ว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง สามารถสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยี

คอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างนวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ มีความสามารถในการวางแผนการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล

## 2. การรู้และใช้ดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการรู้และใช้ดิจิทัล ไว้ดังนี้

Sullivan (2017) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องพัฒนารูปแบบการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งจะต้องมีทักษะ 8 ทักษะ หนึ่งในนั้นคือ การรู้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม

Digital marketing institute (2018) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในยุคของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความสำคัญ นั่นคือ ทักษะด้านดิจิทัล

Gorton และ Gorton (2018) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำดิจิทัลว่า ผู้บริหารและทีมงานต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัลและมีหลักฐานเป็นรูปธรรม และถึงแม้จะไม่ได้ใช้ดิจิทัลกำหนดกลยุทธ์ แต่ให้นำดิจิทัลมาทำการบูรณาการและใช้เทคโนโลยีในการให้บริการและเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจแทน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรมีลักษณะดังนี้ คือ สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ

กล่าวโดยสรุปว่า การรู้และใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน

ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่าย ไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายใน สถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของ สถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### 3. การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล ไว้ดังนี้

ISTE (2009) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิด ความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมาย ตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัลจากมาตรฐานดังกล่าว

Sheninger (2014) ได้กล่าวว่า ผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางและ ทันต่อเวลาผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อให้เกิด การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Sullivan (2017) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล

Digital marketing institute (2018) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถ ในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งได้ทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการแนะนำวิสัยทัศน์และสามารถนำมาขับเคลื่อนความเป็นผู้นำ ในการบริหารงานในองค์กรได้

ฉัตรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้กระทำการชักจูง จูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจ พร้อมใจในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำดิจิทัลในอนาคตจึงควรประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ

จิณฉัตร ปะโคทัง (2561) ได้กล่าวว่า การรับสารจากสื่อและสื่อสารออกไป ในยุค Media คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือผลิตสื่อและสื่อสารออกไป หรือแม้แต่การรับเข้ามาในรูปแบบ วิดีโอ (Video) ออดิโอ (Audio) พอดคาสต์ (Podcast) เว็บไซต์ (Website) และอื่น ๆ อีกมากมาย แต่การรับรู้จากแหล่งสื่อเหล่านั้นถ้าขาดการเท่าทัน ขาดการคิด อย่างมีวิจารณญาณ ก็จะตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูงชวนเชื่อได้เช่นกัน จึงต้องสร้างทักษะการวิเคราะห์ สื่อให้เท่าทันวัตถุประสงค์ของตัวสื่อและผลิตสื่อขึ้นอย่างไร มีการตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้

และเท่าทันต่อการมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร และมีข้อขัดแย้งต่อจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

กล่าวโดยสรุปว่า การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางและทันต่อเวลาผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากรและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริม คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล

### วิวัฒนาการภาวะผู้นำดิจิทัล

#### 1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

McCauley, Moxley และ Velsor (1998) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ

Lawson (2008) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ

Avolio (2011) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำ จะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิภาพในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

## 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Dubrin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยมีการพัฒนาผู้นำในด้านต่าง ๆ มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key characteristics of a leadership development program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และมีการจัดทำอย่างมืออาชีพ

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมาก อาจเกิดความซ้ำซ้อน เพื่อความเข้าใจง่ายจะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จ พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ โดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล

2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulation of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์



ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Dubrin (2006) ได้ให้ความเห็นว่าชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback-Intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการแสดงออกทางกาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะพื้นฐาน (Skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (Abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (Techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) กรณีศึกษา (Case Study) บทบาทสมมุติ (Role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (Simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (Conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมุติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs) เป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมุติฐานว่าผู้นำจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนา

บุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิด การขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหาสมมุติฐานที่น่าจะเป็นและท้าทาย โดยส่วนมากจะจัดการกับ ปัญหาที่ยากจะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุง พฤติกรรมของบุคคล การทำ Action Learning programs ที่ได้ผลดีจะต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner Center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน เพราะการพัฒนา ที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่ง พฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูล ป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และการรับรู้ความรู้สึก

### 3. หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2561) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ว่าการเรียนรู้ แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M. Lombardo จาก Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมี ประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะ การเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสม และชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง

หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน สำคัญโดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการ ทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง Galey, Horton และ Wrona ได้ระบุว่า 70 เปอร์เซนต์ของความรู้และทักษะได้รับการเรียนรู้จากงาน ในขณะที่ Jennings และ



Wargnier (2014) ; Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและ สานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและ แบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการซ้ำสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย ซึ่ง Galely, Horton และ Wrona ระบุไว้ว่า 20 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการสอนงานของพี่เลี้ยงหรือผู้นำ ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014) ; Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงาน และเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียน หรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา ซึ่ง Galely, Horton and Wrona ระบุไว้ว่า 10 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการเรียนในห้องเรียนหรือการจัด ฝึกอบรม ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014) ; Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทาง การพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการ ไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์ มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงาน อย่างไร หรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อช่วยให้ ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียว โดยปราศจาก การปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์จะเข้ามา เติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดีหรืออาจสรุปได้ว่า ทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

ความสำคัญและคุณค่าของอัตราส่วน 70-20-10 ได้หลายกรอบการเรียนรู้แบบเดิมที่ไม่จำกัดการเรียนรู้ไว้แคในห้องเรียนและตามโครงสร้างเนื้อหาหลักของหลักสูตรเท่านั้น หากแต่ได้ขยายผลไปสู่การใช้ประโยชน์จากสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training-OJT) และการเรียนรู้ผ่านสังคมาบข้าง เพื่อปรับปรุงและขยายผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบเดิมให้ไปสู่สถานที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุปว่า หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 เป็น Model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการนำกิจกรรมและ Input อื่นๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงาน นอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว

#### 4. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Yeung และ Ready (1995) ได้กล่าวถึง ทักษะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทาง ซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพงานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้น เป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Anderson และ Anderson (2010) ได้กล่าวถึง การใช้โปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงาน

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนา

ภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Personality) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้แน่นอนจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วย แต่ก็สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

พนัส หันนาคินทร์ (2548) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. วิธีปาฐกถา หรือการบรรยาย (Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา (Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain-Storming)
5. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop)
9. การศึกษาด้วยตนเอง
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
12. การทัศนศึกษา (Field Trip)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์  
วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

นักวิชาการ หรือหน่วยงาน	Yeung และ Ready (1995)	Anderson และ Anderson (2010)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2541)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	ชูชัย สมิทธิโกโร (2548)	พนัส ทัศนาคินทร์ (2548)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
วิธีพัฒนาภาวะ ผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา								
1. การปฏิบัติงานจริง	✓		✓				2	✓
2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓		✓	✓	5	✓
3. การจัดประชุมสัมมนา	✓	✓			✓	✓	4	
4. การจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม	✓	✓			✓		3	
5. การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง		✓	✓	✓			3	
6. การศึกษาด้วยตนเอง			✓			✓	2	✓
7. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม		✓	✓	✓			3	
8. การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร	✓					✓	2	

จากตาราง 2 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีค่าสูงสุด  
รองลงมาคือ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนา  
ตนเอง การเรียนรู้เป็นกลุ่ม การศึกษาด้วยตนเอง และการจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร  
ตามลำดับ สำหรับการเลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์  
การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด ยึดหลักความเหมาะสมกับการพัฒนาได้ตามสภาพบริบท และ  
ยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 ได้วิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ดังนี้ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโปรแกรม ไว้ดังนี้

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน กรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

พวงแก้ว กิจธรรม (2552) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนา หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนา อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่าโปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

### 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ไว้ดังนี้

Knowles (1980) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน



ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการ  
เกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การศึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้
5. รายละเอียดของเนื้อหาที่น่าสนใจ
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรม มีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่
9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา

6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์

7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

Caffarella (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ มีลักษณะดังนี้ การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน การกำหนดแนวคิดโปรแกรม การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้ การสร้างแผนการประเมินผลการพิจารณา รูปแบบตารางเวลาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ การเตรียมแผนด้านงบประมาณและการตลาด การออกแบบแผนการสอน การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุนและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและการสื่อสารคุณค่าของโครงการ

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

จรัส บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่่าองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมายโปรแกรม 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การเรียนการสอน 8) การประเมินผล 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 3

พูน ปลูก ทัต ชีเว



ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

นักวิชาการ หรือหน่วยงาน	Knowles (1980)	Boone (1992)	Niedermeyer (1992)	Caffarella (2002)	Kanaya และ McMillan (2005)	চারু วัชร (2542)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา								
1. หลักการ		✓	✓	✓	✓	✓	4	✓
2. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓		✓	4	✓
3. โครงสร้าง	✓				✓	✓	3	
4. เนื้อหา		✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
5. กิจกรรม		✓	✓				2	
6. วิธีพัฒนา	✓	✓	✓				3	✓
7. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	✓		✓		✓		3	
8. การประเมินผลโปรแกรม	✓	✓	✓	✓		✓	5	✓
9. การนำโปรแกรมไปใช้		✓					1	

จากตาราง 3 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของเนื้อหา การประเมินผลโปรแกรมมีค่าสูงสุดรองลงมาคือ หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง วิธีพัฒนา การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม กิจกรรม และการนำโปรแกรมไปใช้ตามลำดับ สำหรับการเลือกองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุดและนำมาเรียงตามความเหมาะสมกับสถานศึกษาที่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตามสภาพบริบทของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

Loucks-Horsley (1989) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Barr และ Keating (1990) เสนอรูปแบบ 5 ขั้นเพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้งบสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะ ความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผู้ผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผู้ผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอวิธีการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

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

Boone (1992) ได้อธิบายว่า โปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียน ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน
  - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
    - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย
    - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
    - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางด้านการอำนวยความสะดวกและการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
    - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม
    - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์กรต่อไป
  - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
    - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
    - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
    - 1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

## 2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย

### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

#### 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการ

ระดับมหภาค

#### 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

#### 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

#### 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

## 3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

### 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

### 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

### 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาคูคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้อธิบายวิธีการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า ประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา

และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

องค์ประกอบ การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหาร	นักวิชาการ หรือหน่วยงาน	Spark, Loucks-Horsley (1989)	Barr และ Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม		✓	✓	✓	✓		✓	5	✓
2. การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม		✓	✓	✓		✓	✓	5	✓
3. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
4. การออกแบบโปรแกรมการอบรม						✓	✓	2	
5. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม		✓		✓			✓	3	
6. การใช้โปรแกรมฝึกอบรม			✓		✓	✓		3	✓
7. การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม		✓	✓	✓	✓	✓		5	✓

จากตาราง 4 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการวางแผนในการจัดทำโปรแกรมมีค่าสูงสุดรองลงมาคือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และการออกแบบโปรแกรมการอบรม ตามลำดับ สำหรับการเลือกองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุดและเรียงลำดับตามความเหมาะสมกับสถานศึกษาที่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตามสภาพบริบท ได้องค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ดังนี้ 1) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 2) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 3) การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

### การศึกษาความต้องการจำเป็น

#### 1. แนวคิดการศึกษาความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) ไว้อย่างละเอียด โดยมีเนื้อหาสรุปได้ดังนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจรเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ กล่าวคือ ประการแรก การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่นำไปสู่การวางแผนการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร กล่าวได้ว่า นักวิชาการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงประเมินความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบาย ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกขั้นตอน ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงานมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและมั่นใจได้ว่า วัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

มีความสำคัญต่อการวางแผนหรือการพัฒนาองค์กรการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ส่วน ได้แก่

1. การกำหนดหรือระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กร
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการระบุทางเลือกต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (Needs Solution) หรือเรียกว่า การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ

## 2. ความหมายของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

Dunster และ Andrew (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือความจำเป็นของสิ่งมีชีวิตในขั้นพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่มและอากาศที่สะอาด

Stufflebeam และคณะ (1971) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่จะต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยให้ความหมายความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)
2. มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความปรารถนา ความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้
3. มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานและทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน
4. มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่า มีความบกพร่อง หรือขาดหายไป (Deficiency of Absence) และพิสูจน์ความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (What is?) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (What should be?)

Kaufman และ English (1981) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น



York (1982) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นเรื่องทางสังคมมักจะได้รับ คำนิยามว่าเป็นปัญหาทางสังคม โดยผ่านกระบวนการทางการเมืองซึ่งจะมีตัวแสดงจำนวนมาก ที่เข้ามามีส่วนร่วมได้เสียในผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เป็นความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอก สภาพปัญหาที่มีอยู่

กล่าวโดยสรุปว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวัง กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน เป็นสภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุงตามการรับรู้ของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็น

### 3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกขั้นตอนการประเมิน ไว้ดังนี้

Stufflebeam และคณะ (1971) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการ จำเป็นว่าประกอบด้วย ชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้

ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับตายตัว

เนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของ การเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

Witkin และ Altschuld (1995) ได้เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็น ที่เรียกว่า “Three-phase Model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อน การประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก การกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับ ขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการ ระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระยะที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลัง ชั้นแรก การวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1, 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลัง ในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน ในการแก้ไขปัญหา การประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับ

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล
  - 3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล
  - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.5 การจัดทำรายงาน
  - 3.6 การใช้ผลประเมิน
4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอนที่เป็นลำดับขั้นตอน ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

#### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงาน 1 ใน 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับมัธยมศึกษา และให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน สถานที่ตั้ง ถนนถีนานนท์ ตำบลโพหนอง อำเภอมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 โทรศัพท์ : 0-4381-0543 โทรสาร : 0-4381-0620 E-mail : admin@sesao24.go.th เว็บไซต์ <https://www.sesao24.go.th/>พื้นที่ความรับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมพื้นที่ทั้งหมด 6,946,746 ตารางกิโลเมตร 18 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอมืองกาฬสินธุ์ อำเภอนามน อำเภอกมลาไสย อำเภอร่องคำ อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอเขาวง อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอคำม่วง อำเภอท่าคันโท อำเภอหนองกุงศรี อำเภอสมเด็จ อำเภอห้วยผึ้ง อำเภอสามชัยอำเภอนาคู อำเภอดอนจาน และอำเภอฆ้องชัย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564)

วิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
7. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0
8. ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
  3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
  4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
  5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ
  6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภสสค และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา
  8. มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- ค่านิยมขององค์กร
- “มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ”
- จากการศึกษาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภสสค ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร กล่าวคือ องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0 มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ดังค่านิยมขององค์กร มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อ 1. วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3. เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้บริหารสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 25 คน โดยผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ 3. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมง หรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนานำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปรากฏ ดังนี้ 4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4.3 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับดี

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 3) ศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาไปใช้ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 395 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง 3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผลพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

ชญานาถ ใยดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t-test ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุและประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา



- 3.1) ด้านความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องศึกษานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และส่งเสริมการระดมทุน 3.2) ด้านพัฒนาการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.3) ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำด้านการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูเข้าใจและเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร
- 3.4) ด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องใช้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือโดยเชิญทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเข้าใจ กำหนดยุทธศาสตร์วางแผนในการพัฒนา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และองค์ความรู้ร่วมกัน และควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดเก็บและดูแลระบบข้อมูลให้สามารถเรียกใช้ได้สะดวก และ 3.5) ด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้เรียนอย่างชัดเจนและมีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และมีเครื่องมือดิจิทัลที่เพียงพอต่อการใช้งานของนักเรียน

เจษฎา ชวนะไพศาล (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี พบว่า 1) ด้านการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีสรรถณะและเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการเชื่อมโยงเทคโนโลยี และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายให้ครู



ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจนเป็นปกติในการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานอื่น 3) ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารควรอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้เทคโนโลยี มุ่งเน้นให้ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรวางแผนการใช้เทคโนโลยีของสถานศึกษา จัดหาบุคลากรดูแลรักษาพัฒนาระบบเทคโนโลยี 5) ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยีที่ปลอดภัย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

สุขญา โภมลวานิช (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 และ 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 2,625 คน และกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 347 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยง 0.979 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เมื่อพิจารณาเรียงลำดับพบว่า ด้านการสื่อสารดิจิทัลที่มีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและด้านการรู้ดิจิทัล 2. การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเรียงลำดับ พบว่า ด้านการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านการรู้ดิจิทัล สามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ร้อยละ 57.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Richardson และ McLeod (2011) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีในโรงเรียนพื้นเมืองอเมริกา โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนชาวอเมริกันพื้นเมือง มีบทบาทที่แตกต่างกันในฐานะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลอินเดียที่ได้รับทุนสนับสนุนจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา เพื่อเปิดสอนนักเรียนอเมริกันพื้นเมือง เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามมาตรฐานชาติ

ด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (NETS-A) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเหล่านี้ มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีที่แตกต่างกันในแต่ละด้านตามมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยี สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (NETS-A) อีกทั้งยังขาดองค์ประกอบหลายด้านที่ไม่มีไปตามมาตรฐานดังกล่าว และพบว่า การขาดการพัฒนาวิชาชีพ การขาดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การขาดแคลนผู้ประสานงานด้านเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนพื้นเมืองอเมริกา

Hamzah, Juraimie และ Mansor (2016) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีกับการบริหารจัดการหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อระบุระดับของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีกับความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศมาเลเซีย 2) เพื่อตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีและการบริหารจัดการหลักสูตรที่แตกต่างกันตามที่ตั้งของโรงเรียน และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีกับความสามารถของการบริหารจัดการหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในประเทศมาเลเซียมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีและความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตร อยู่ในระดับที่สูงมาก ผลจากการวิเคราะห์ค่า t-test พบว่า การปฏิบัติตนด้านความเป็นผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองนั้น สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท แต่ความสามารถในการบริหารจัดการหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองและเขตชนบท อยู่ในระดับเดียวกัน

Zhong (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาระการวัดความเป็นผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสาระการวัดภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 ตามมาตรฐาน ISTE-A ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ถูกระบุว่าเป็นวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีแบบบูรณาการและการสนับสนุนแผนเทคโนโลยีโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สาระการวัดของวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลนั้นรวมถึงอุปกรณ์ที่เพียงพอ การสร้างแบบจำลองเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสการเรียนรู้ดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลเป็นสาระการวัดในการพัฒนาวิชาชีพ ส่วนสาระการวัดของการปรับปรุงระบบรวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง บุคลากรที่มีการแข่งขันและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การเป็นพลเมืองดิจิทัลจะถูกระบุว่าเป็นตัวกรองข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล

Akcil และคณะ (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบภาวะผู้นำแบบเปิดทางด้านเทคโนโลยีในการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งการศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปิด การเป็นพลเมืองดิจิทัล การยอมรับเทคโนโลยีและการรับรู้ความสามารถของตนเองในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับเทคโนโลยีและการรับรู้ความสามารถของตนเองในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีนั้น มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็น

พลเมืองดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ความสามารถของตนเองในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และความเป็นพลเมืองดิจิทัล มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการเป็นผู้นำแบบเปิด

Thannimalai และ Raman (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากับการบูรณาการเทคโนโลยีในห้องเรียนของครูในศตวรรษที่ 21 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของ NETS-A จำนวน 5 ด้าน เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ความเป็นเลิศในการปฏิบัติวิชาชีพ การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาของ NETS-A จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับสูง และพบว่าภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับการบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์การหลายภาคส่วน รวมถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การด้านการจัดการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเทคโนโลยี สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลได้จากการศึกษาเอกสารแนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของ ISTE (2009), Sheninger (2014), Sullivan (2017), Digital marketing institute (2018), Gorton and Gorton (2018), เอกชัย กี่สุขพันธ์

(2559), ฌีรดา เวชญาลักษณ์ (2560) และจิณฉัตร ปะโคทัง (2561) ประกอบด้วย

1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การรู้และใช้ดิจิทัล และ 3) การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ของ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2561)

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของ Yeung และ Ready (1995), Anderson และ Anderson (2010), สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541), ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542), ชูชัย สมितिไกร (2548) และพนัส หันนาคินทร์ (2548) ประกอบด้วย

1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม ของ Knowles (1980), Boone (1992), Niedermeyer (1992), Caffarella (2002), Kanaya และ McMillan (2005) และธำรง บัวศรี (2542) ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม

5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ของ Loucks-Horsley (1989), Barr และ Keating (1990), Styles (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002) ประกอบด้วย 1) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 2) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 3) การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

6. บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยข้างต้น นำมาใช้สำหรับเป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ปรากฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

### บทที่ 3

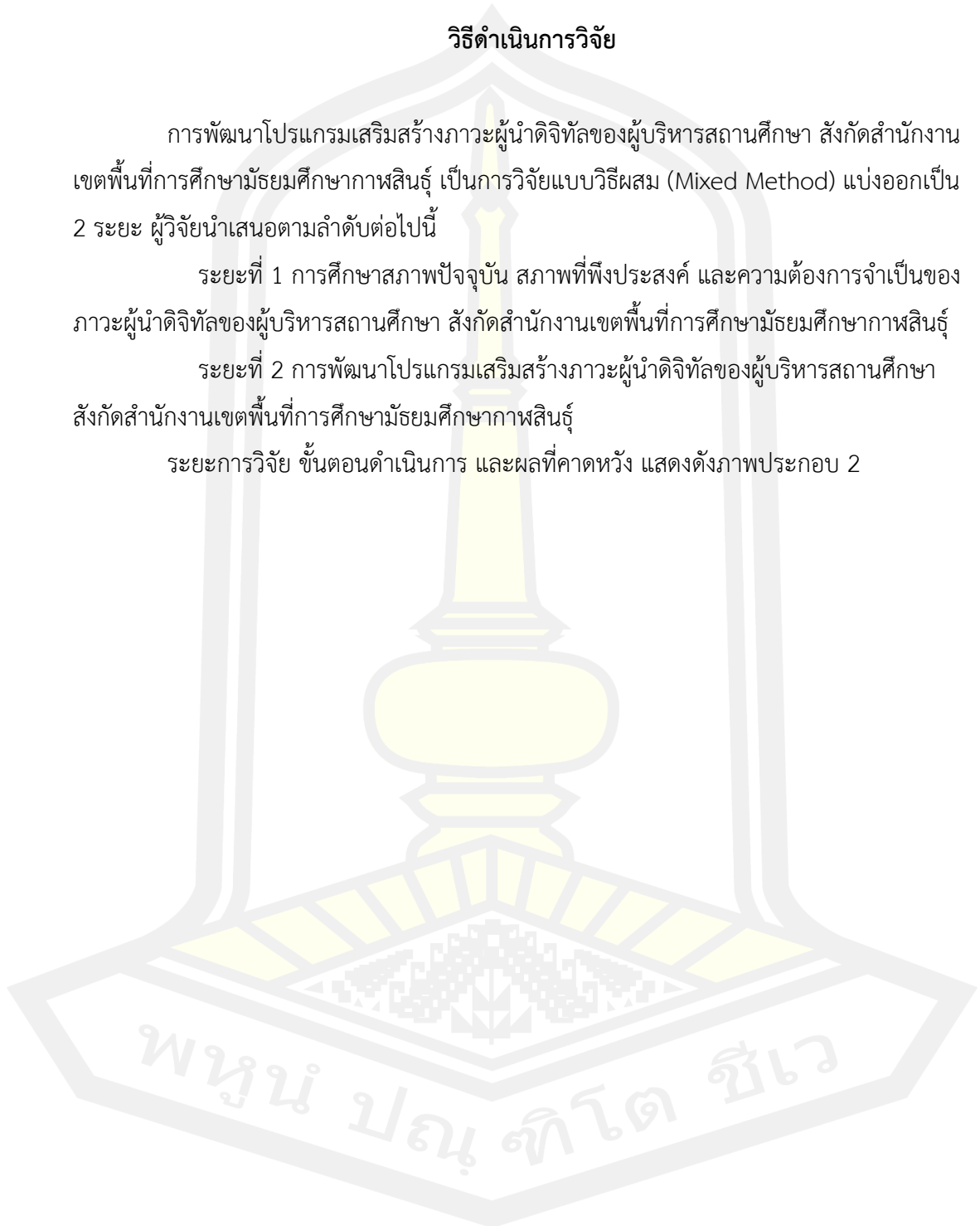
#### วิธีดำเนินการวิจัย

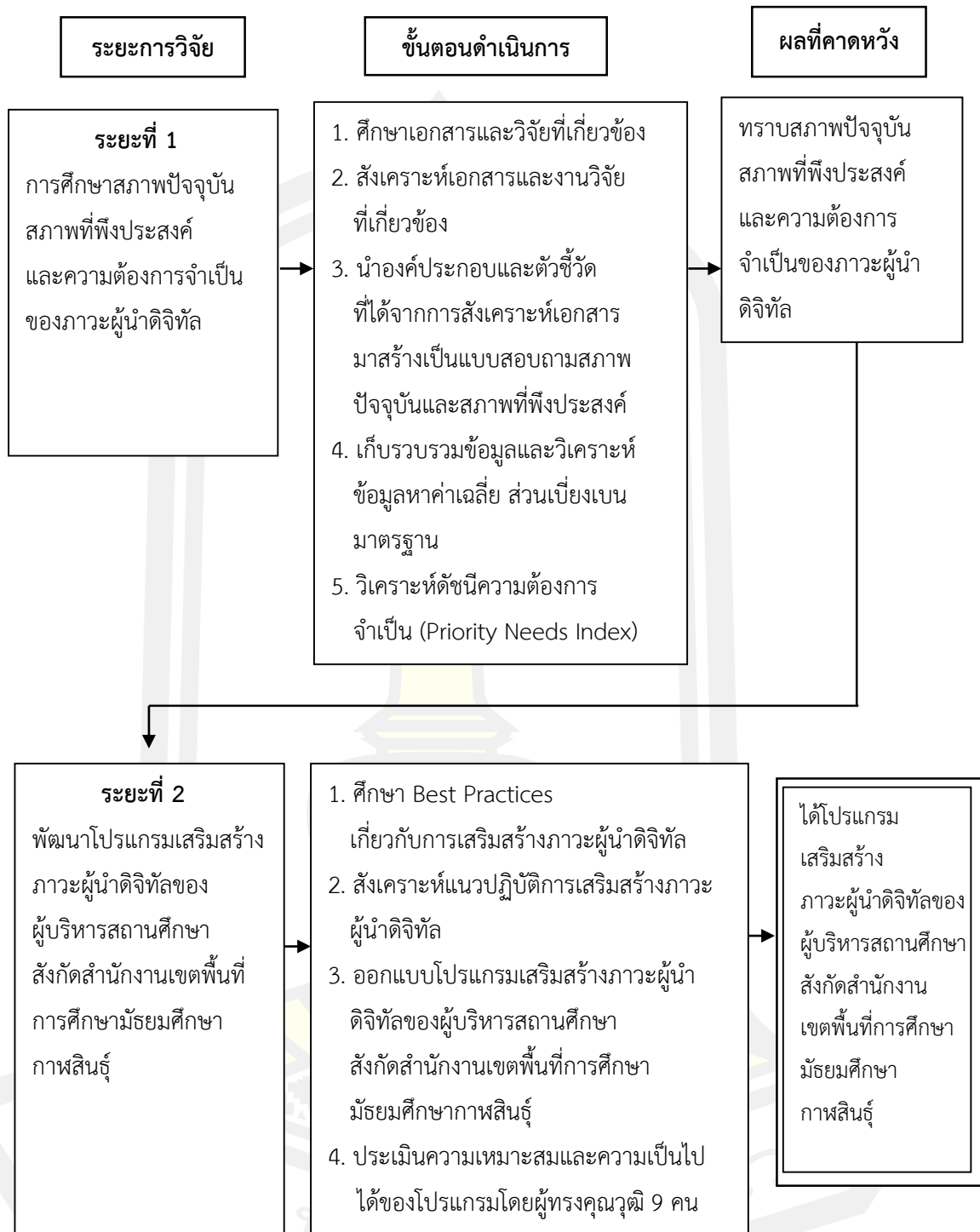
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม (Mixed Method) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง



## ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ  
โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุป วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ  
เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ  
ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 55 คน  
ครูผู้สอน จำนวน 1,965 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ ปีการศึกษา  
2564 รวมจำนวน 2,020 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน  
ครูผู้สอน จำนวน 321 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนิติ ปีการศึกษา 2564  
รวมจำนวน 369 คน ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาด สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	37	33	864	116	901	149
กลาง	12	11	615	105	627	116
ใหญ่	3	2	196	48	199	50
ใหญ่พิเศษ	3	2	290	52	293	54
รวม	55	48	1,965	321	2,020	369

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

1.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling Technique) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม

1.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจ จำนวน 369 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัจ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล นำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ทั้ง 33 ข้อคำถาม

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้ เทคนิค IOC (Index of Congruence) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นายสมโภชน์ นันบุญ วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานวัดและประเมินผลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ เชี่ยวชาญด้าน วัดผล ประเมินผล

2. นางอรพิน ศรีวงศ์แก้ว วุฒิการศึกษา กศ.ม.(การวิจัยทางการศึกษา) ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดู่น้อยประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เชี่ยวชาญด้าน วิจัย

3. นางศิริพร วรรณหอม วุฒิการศึกษา กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ เชี่ยวชาญด้าน เนื้อหา

#### 4. นางสาวจรรุวรรณ บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต

Ph.D. (Doctor of Philosophy in Education with specialization in Educational Administration) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์สมบูรณ์วิทย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เชี่ยวชาญด้าน เนื้อหา

#### 5. ว่าที่พันตรีจรัญ น่วมมโน วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การนิเทศ

การศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ (ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เชี่ยวชาญด้าน เนื้อหา

##### 2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว

นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

2.2.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.558-0.889 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.553-0.947

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) พบค่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ .980 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .988

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถาม เสนอผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง/ฝากครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน/ออนไลน์ (google form)

#### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดการกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเป็นค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.2.1 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถาม

4.2.2.2 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

##### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน

### 5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอนบาค

ขั้นตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

ค่า PNI <sub>modified</sub>	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

### ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1. โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้
  - 1.1 เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 1.2 เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่ 3 ในระดับดีขึ้นไป
  - 1.3 เป็นโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการระดับประเทศ
  - 1.4 เป็นโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ การรู้

และใช้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัลอย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ  
คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์

2. สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3. นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของ  
แบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา  
และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลและเดินทางไป  
สัมภาษณ์ด้วยตนเอง/google meet (ออนไลน์) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการ  
สัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ  
โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึง  
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูล  
โดยละเอียด

## 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบ  
ข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย



#### 4.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์แนวปฏิบัติการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์

ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

ดังต่อไปนี้

1.1 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี/ปริญญาโท/ปริญญาเอก ด้านการศึกษา

1.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการหรือด้านบริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ประกอบด้วย

1. นางอรพิน ศรีวงศ์แก้ว วุฒิการศึกษา (กศม.การวิจัยทางการศึกษา)

ตำแหน่ง ครู โรงเรียนดู่น้อยประชาสรรค์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2. นางสาววราภรณ์ บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.การจัดการ) ตำแหน่ง

ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

3. นางสาวรัศมี ภูกันดาน วุฒิการศึกษา (กศ.ด.การนิเทศการศึกษา) ตำแหน่ง

ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

4. นายสมโภชน์ นันบุญ วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.วิทยาศาสตร์ศึกษา) ตำแหน่ง

ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

5. นายชัตสกร พิกุลทอง วุฒิการศึกษา (กศ.ด.การบริหารและพัฒนา

การศึกษา) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. นางจรรุวรรณ บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.การบริหารการศึกษา)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์สมบูรณ์วิทย์ “หลวงปู่ภูพานอุปถัมภ์”  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

7. นางกนกพร คำโสภา วุฒิการศึกษา (กศ.ม.บริหารการศึกษา) ตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสกลนคร

8. นางสาวไฉ่ล้อม บุษมมงคล วุฒิการศึกษา (กศ.ม.การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา) ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ วิทยฐานะ  
ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

9. นายรัชชัย ฝ่ายพลแสน วุฒิการศึกษา (วท.บ. วิทยาการคอมพิวเตอร์)  
ตำแหน่ง ครู โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สกลนคร

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating  
Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร  
ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้นี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน มีการนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์**

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ปีการศึกษา 2564 รวมจำนวน 369 คน ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์และการจัดกระทำข้อมูลตามลำดับ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน (n = 369)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	161	43.60
หญิง	208	56.40
รวม	369	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	31	8.40
5 – 10 ปี	30	8.10
11 – 15 ปี	68	18.40
16 – 20 ปี	32	8.70
21 – 25 ปี	138	37.40
26 – 30 ปี	15	4.10
31 – 35 ปี	31	8.40
36 ปีขึ้นไป	24	6.50
รวม	369	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน (n = 369)	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	107	29.00
ปริญญาโท	239	64.80
ปริญญาเอก	23	6.20
รวม	369	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	76	20.60
ขนาดกลาง	222	60.20
ขนาดใหญ่	63	17.10
ขนาดใหญ่พิเศษ	8	2.20
รวม	369	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 56.40 มีประสบการณ์ทำงาน 21–25 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน และผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามวิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และเป็นข้อมูลเพื่อวางแผนในการกำหนดโปรแกรมหรือกิจกรรมในการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์  
ปรากฏดังตาราง 7-10

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนี  
การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยรวมของภาวะผู้นำ  
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.84	0.78	มาก	4.48	0.66	มาก	0.171	2
2. การรู้และใช้ดิจิทัล	3.76	0.77	มาก	4.48	0.66	มาก	0.191	1
3. การสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล	4.04	0.73	มาก	4.60	0.64	มากที่สุด	0.138	3
โดยรวม	3.88	0.76	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด		

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับ  
มากที่สุด 1 ด้าน ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เรียงลำดับ  
ความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล  
( $PNI_{\text{modified}} = 0.191$ ) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.171$ ) และการสื่อสารและ  
จริยธรรมดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) ตามลำดับ



ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนี การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. กำหนดวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สถานศึกษาให้ชัดเจนว่า ต้องการไปในทิศทางใด	3.72	0.76	มาก	4.41	0.71	มาก	0.185	4
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จะนำมาใช้กับการบริหาร สถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง	3.73	0.70	มาก	4.38	0.70	มาก	0.174	6
3. สร้างกลยุทธ์ในการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	3.69	0.77	มาก	4.36	0.75	มาก	0.198	3
4. พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีการสื่อสารและ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	3.98	0.78	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด	0.141	8
5. เรียนรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้น ต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลให้ เหมาะสม เกิดประโยชน์ สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง	3.83	0.78	มาก	4.50	0.68	มาก	0.175	5
6. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร สามารถเรียนรู้ ปรับตัว ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.09	0.81	มาก	4.54	0.61	มากที่สุด	0.110	9

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.25	0.77	มาก	4.65	0.59	มากที่สุด	0.094	10
8. สร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้	3.54	0.81	มาก	4.49	0.64	มาก	0.268	1
9. วางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้	3.71	0.76	มาก	4.49	0.64	มาก	0.210	2
10. สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล	3.86	0.82	มาก	4.46	0.61	มาก	0.155	7
โดยรวม	3.84	0.78	มาก	4.48	0.66	มาก	0.171	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมากที่สุด 3 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ได้แก่ สร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.268) วางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.210) สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.198) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด (PNI<sub>modified</sub> = 0.185) และเรียนรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง (PNI<sub>modified</sub> = 0.175) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนี  
การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ  
ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล

ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	3.71	0.73	มาก	4.44	0.71	มาก	0.197	5
2. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.75	0.75	มาก	4.49	0.68	มาก	0.197	5
3. มีความสามารถในการค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.93	0.75	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.163	10
4. มีความสามารถในการประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.73	0.70	มาก	4.45	0.64	มาก	0.193	6
5. มีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.56	0.71	มาก	4.38	0.66	มาก	0.230	2
6. มีความสามารถในการแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.85	0.84	มาก	4.52	0.64	มากที่สุด	0.174	9

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. มีความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.59	0.77	มาก	4.43	0.64	มาก	0.234	1
8. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ สังคม	4.02	0.78	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.137	11
9. สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware และ Software ของสถานศึกษา	3.71	0.71	มาก	4.46	0.64	มาก	0.202	4
10. สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และ เครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.73	0.81	มาก	4.43	0.67	มาก	0.188	7
11. สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษา ให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างแพร่หลาย	3.73	0.82	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.209	3
12. สามารถสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย	3.79	0.82	มาก	4.49	0.67	มาก	0.185	8

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
13. ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ทุกคนของสถานศึกษาให้มี ความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	3.84	0.88	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด	0.174	9
โดยรวม	3.76	0.77	มาก	4.48	0.66	มาก	0.191	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ตัวบ่งชี้และ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ได้แก่ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (PNI<sub>modified</sub> = 0.234) มีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (PNI<sub>modified</sub> = 0.230) สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษาให้มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย (PNI<sub>modified</sub> = 0.209) สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้ สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware และ Software ของสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.202) และ มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.197) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนี การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์ ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

ด้านการสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. สามารถสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล	3.98	0.81	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.148	4
2. สามารถประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล	4.02	0.72	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด	0.152	3
3. สามารถสร้างเครือข่ายโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล	3.75	0.73	มาก	4.47	0.64	มาก	0.192	1
4. สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น	4.00	0.70	มาก	4.55	0.64	มากที่สุด	0.138	5
5. สามารถให้ข้อมูลที่ทันต่อเวลาผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น	4.07	0.72	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.135	6
6. มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียนครู และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.72	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด	0.152	3

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7. มีการติดต่อสื่อสารผ่าน ช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับชุมชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.74	มาก	4.50	0.70	มากที่สุด	0.166	2
8. เป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล	4.17	0.74	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด	0.110	7
9. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามคุณธรรม จริยธรรมและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การเข้าถึง สื่อสารและใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล	4.23	0.71	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.095	8
10. คำนึงถึงการปฏิบัติตาม คุณธรรม จริยธรรมและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การเข้าถึง สื่อสารและ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล	4.30	0.70	มาก	4.70	0.58	มากที่สุด	0.093	9
โดยรวม	4.04	0.73	มาก	4.60	0.64	มากที่สุด	0.138	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล  
จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า  
อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ตัวบ่งชี้ และอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ได้แก่ สามารถสร้างเครือข่ายโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.192$ ) มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.166$ ) มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.152$ ) สามารถสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.148$ ) และสามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) ตามลำดับ

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งออก 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

### 1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

โรงเรียนที่ 1

“...ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ปัจจัยที่ ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในยุคของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง จะต้องมิตักษะสำคัญ นั่นคือการมีวิสัยทัศน์...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...ผู้บริหารและฝ่ายบริหารต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบของโรงเรียน ลดเอกสาร ลดขั้นตอน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

สรุป จากการสัมภาษณ์การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ได้ข้อเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้

## 2. การรู้และใช้ดิจิทัล

### โรงเรียนที่ 1

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรสามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครู บุคลากร และนักเรียน...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครู บุคลากร และนักเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน การเรียน และควรสนับสนุนระบบเทคโนโลยีดิจิทัล...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และนักเรียนใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

สรุป จากการสัมภาษณ์การรู้และใช้ดิจิทัล ได้ข้อเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครู บุคลากร และนักเรียน สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย

### 3. การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

#### โรงเรียนที่ 1

“...ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริม สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเกี่ยวกับจริยธรรมดิจิทัล การแชร์ข่าวปลอม ยุยง ปลุกปั่น...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรมจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริม คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถนำมามนมาขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กรได้ภายใต้จริยธรรมดิจิทัล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล...”

(ครู, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 : การสัมภาษณ์)

สรุป จากการสัมภาษณ์การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ได้ข้อเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถนำมามนมาขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล ควรส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ปรากฏดังตาราง 11

พหุ ม ปณ จิต โธ ชีเว

ตาราง 11 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น  
ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p><b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b></p> <p>1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด</p> <p>2. กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลว่าจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง</p> <p>3. สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</p> <p>5. เรียนรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มค่าอย่างแท้จริง</p> <p>6. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b></p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้อง</p> <p>1. เรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</p> <p>2. นำเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา</p> <p>3. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้</p>	<p><b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b></p> <p>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารสถานศึกษา</p> <p>2. การสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา</p> <p>3. การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p>4. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มค่าอย่างแท้จริง</p> <p>5. การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล</p> <p>6. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>7. การสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p><b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b></p> <p>7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>8. สร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้</p> <p>9. วางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้</p> <p>10. สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล</p>		
<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>1. มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</p> <p>2. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. มีความสามารถในการค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. มีความสามารถในการประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี</p> <p>1. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2. สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครู บุคลากร และนักเรียน</p>	<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม</p> <p>2. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. การค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. การประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>



ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>5. มีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>6. มีความสามารถในการแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>7. มีความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>8. มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและ อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม</p> <p>9. สามารถบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware และSoftware ของสถานศึกษา</p> <p>10. สามารถบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานให้สามารถ ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่าย ไร้สายต่าง ๆของสถานศึกษา</p>	<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>3. สามารถสร้างวัฒนธรรม การทำงานและบรรยากาศ ภายในสถานศึกษาให้มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง แพร่หลาย</p>	<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>5. การใช้ (Utilize) เนื้อหา ต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ</p> <p>6. การแบ่งปัน (Share) เนื้อหา ต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ</p> <p>7. การสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>8. การบริหารจัดการโครงสร้าง พื้นฐานให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สาย ต่าง ๆ ของสถานศึกษา</p> <p>9. การสร้างวัฒนธรรมการ ทำงานและบรรยากาศภายใน สถานศึกษาให้มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง แพร่หลาย</p> <p>10. การฝึกอบรมพัฒนา บุคลากรทุกคนของสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p><b>ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล</b></p> <p>11. สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย</p> <p>12. สามารถสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย</p> <p>13. ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b></p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี</p> <p>1. ความสามารถในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถนำมาขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กร</p> <p>2. เป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b></p> <p>1. การสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>3. การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร</p> <p>4. การให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ และช่องทางโซเชียลมีเดีย</p>
<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b></p> <p>1. สามารถสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. สามารถประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>3. สามารถสร้างเครือข่ายโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>4. สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b></p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี</p> <p>1. ความสามารถในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถนำมาขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กร</p> <p>2. เป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b></p> <p>1. การสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>3. การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร</p> <p>4. การให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ และช่องทางโซเชียลมีเดีย</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรม ดิจิทัล</b></p> <p>5. สามารถให้ข้อมูลที่ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น</p> <p>6. มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>8. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>9. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรม ดิจิทัล</b></p> <p>3. ควรส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p><b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรม ดิจิทัล</b></p> <p>5. การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6. การคำนึงและส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>7. การเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรม และกฎหมายดิจิทัล</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<b>ด้านการสื่อสารและจริยธรรม</b> <b>ดิจิทัล</b> 10. คำนึงถึงการปฏิบัติตาม คุณธรรม จริยธรรมและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ เข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล		

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรม  
 เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 กาฬสินธุ์พบว่า

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 การสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 1.3 การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

- 1.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง
- 1.5 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล
- 1.6 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้าน

เทคโนโลยีดิจิทัล

- 1.7 การสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2. ด้านการรู้และใช้ดิจิทัล

- 2.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม
- 2.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.3 การค้นหา (Find) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.4 การประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.5 การใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- 2.6 การแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.7 การสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.8 การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา
  - 2.9 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย
  - 2.10 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
3. ด้านการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล
    - 3.1 การสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
    - 3.2 การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
    - 3.3 การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร
    - 3.4 การให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ และช่องทางโซเชียลมีเดีย
    - 3.5 การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 3.6 การคำนึงและส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล
    - 3.7 การเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี

- 2.1 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย Knowles (1980) ; Boone (1992) ; Niedermeyer (1992) ; Caffarella (2002) ; Kanaya และ McMillan (2005) และ ชำรง บัวศรี (2542) ได้องค์ประกอบของโปรแกรมดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิถีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลพบุรี ระยะที่ 2 การศึกษา Best Practices

เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมดังนี้

### 1. หลักการ

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจ และ การมีส่วนร่วมในการบริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา

การศึกษาในยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหาร ภาพรวมที่ต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทาง การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม ยึดหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10

ซึ่งเป็น Model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพผลสูงสุด ด้วยการนำกิจกรรมและ Input อื่น ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้น

## 3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคพื้น แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

### Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 การสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 1.3 การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 1.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง
- 1.5 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล
- 1.6 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### 1.7 การสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล

- 2.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม
- 2.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.3 การค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.4 การประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.5 การใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



2.6 การแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ

2.7 การสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ

2.8 การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2.9 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย

2.10 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

3.1 การสื่อสารโดยใช้อินเทอร์เน็ต

3.2 การประชาสัมพันธ์โดยใช้อินเทอร์เน็ต

3.3 การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร

3.4 การให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ และช่องทางโซเชียลมีเดีย

3.5 การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 การคำนึงและส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้อินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล

3.7 การเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคมจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล

### 4. วิธีพัฒนา

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

### 5. การประเมินผลโปรแกรม

ตาราง 12 การประเมินผลโปรแกรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้

การประเมินผลโปรแกรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. การประเมินความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา หลังการพัฒนา มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดิจิทัลสูงขึ้นก่อนการพัฒนา	การประเมิน	แบบประเมิน ความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา (pre test – post test)
2. การประเมิน ความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วม การพัฒนา มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากขึ้นไป	การประเมิน ความพึงพอใจ	แบบประเมิน ความพึงพอใจ

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปรางค์ดงภาพประกอบ 3



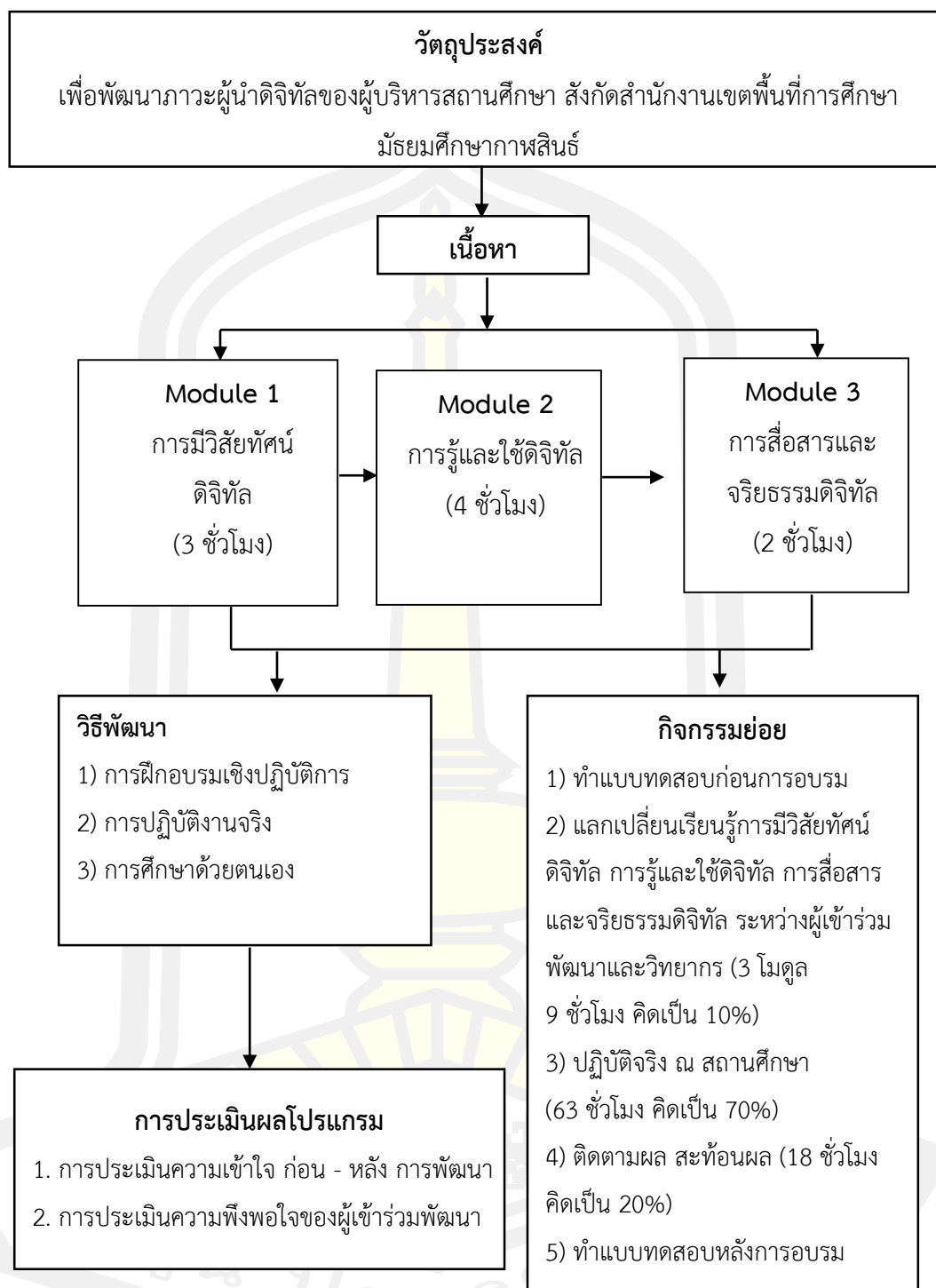
**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ**

**หลักการ**

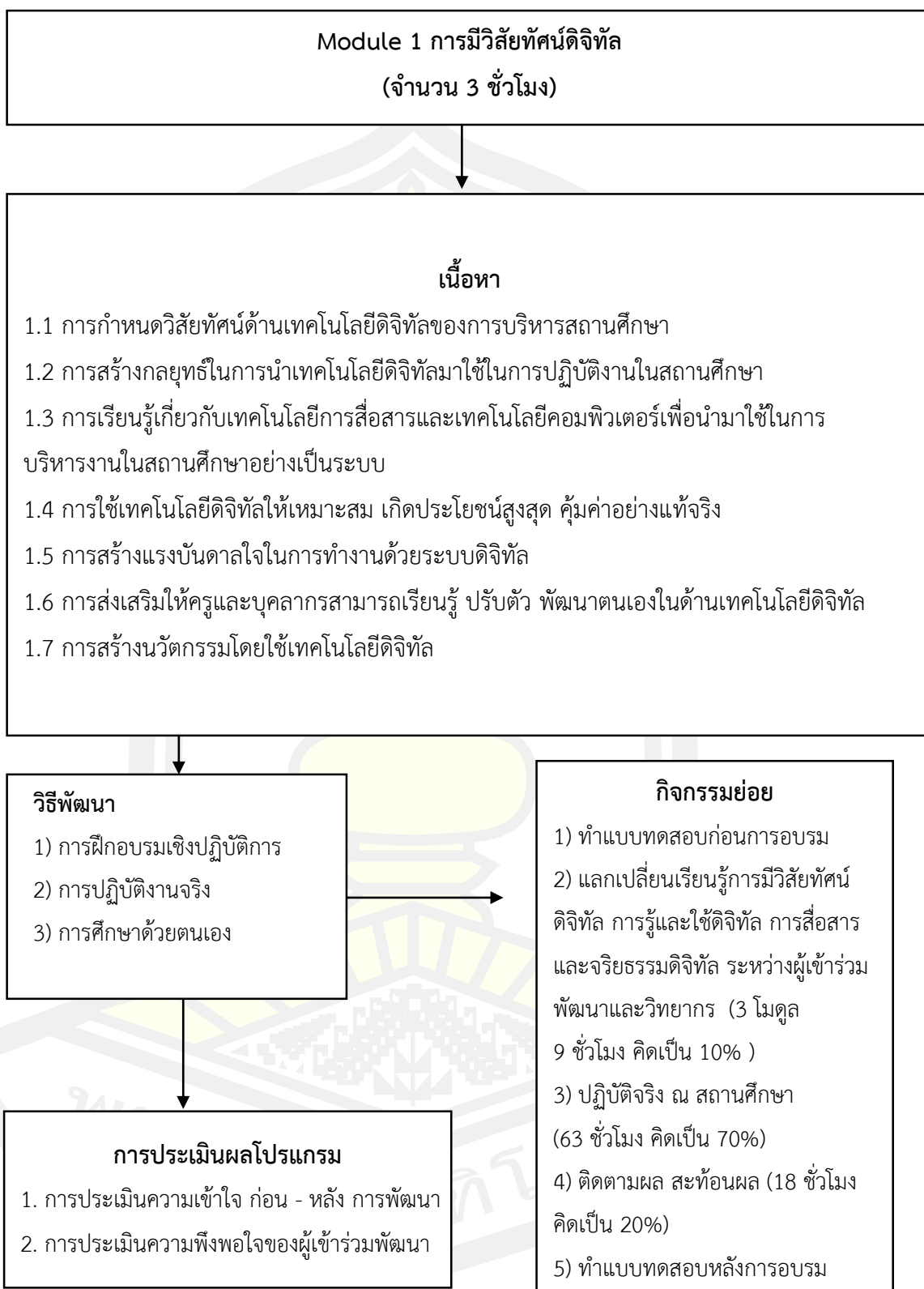
ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

การศึกษาในยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหาร ภาพรวมที่ต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล

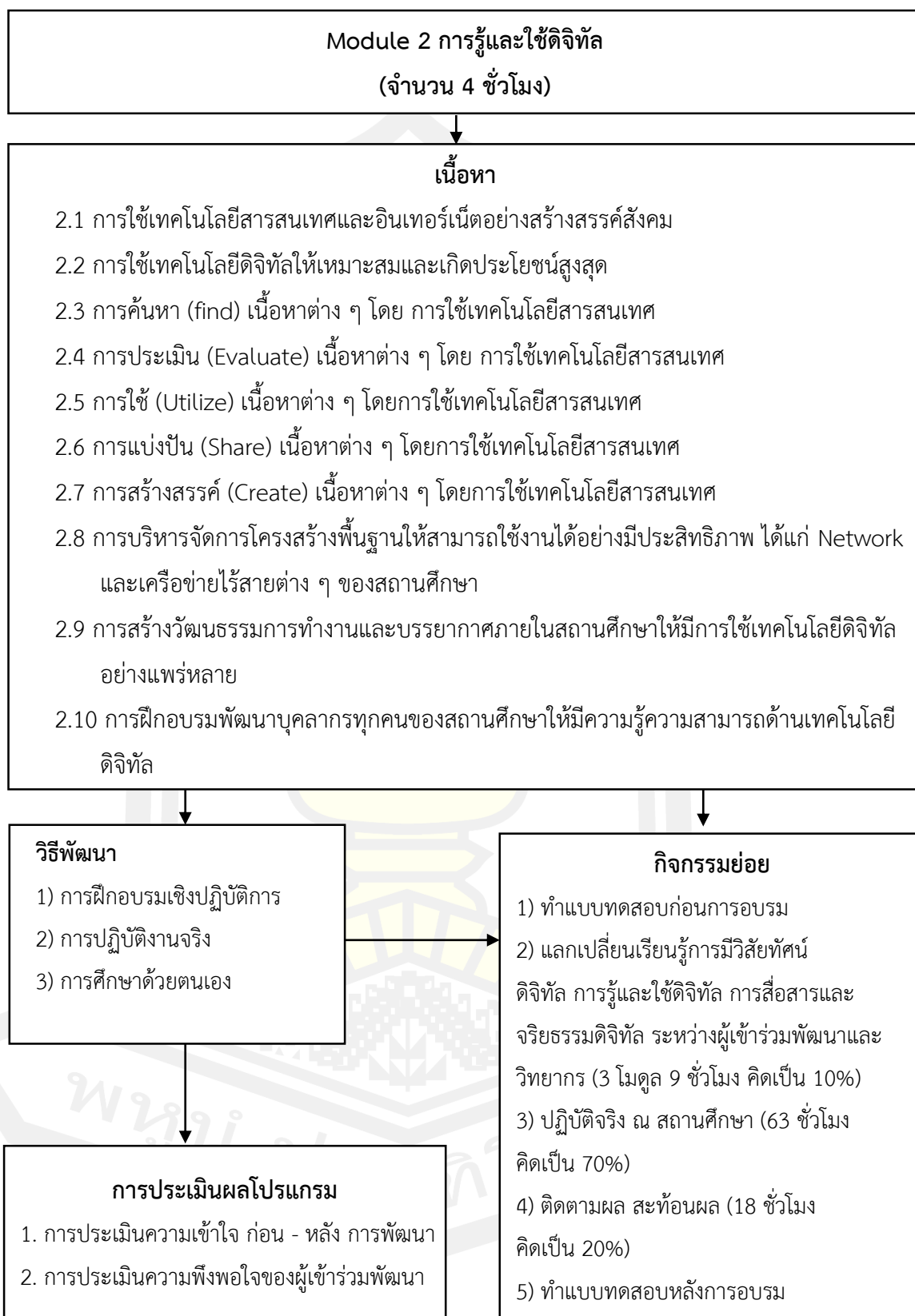
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งจะเป็นโยบายขั้นตอนการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม **ยึดหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10** ซึ่งเป็น model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการนำกิจกรรมและ input อื่นๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว



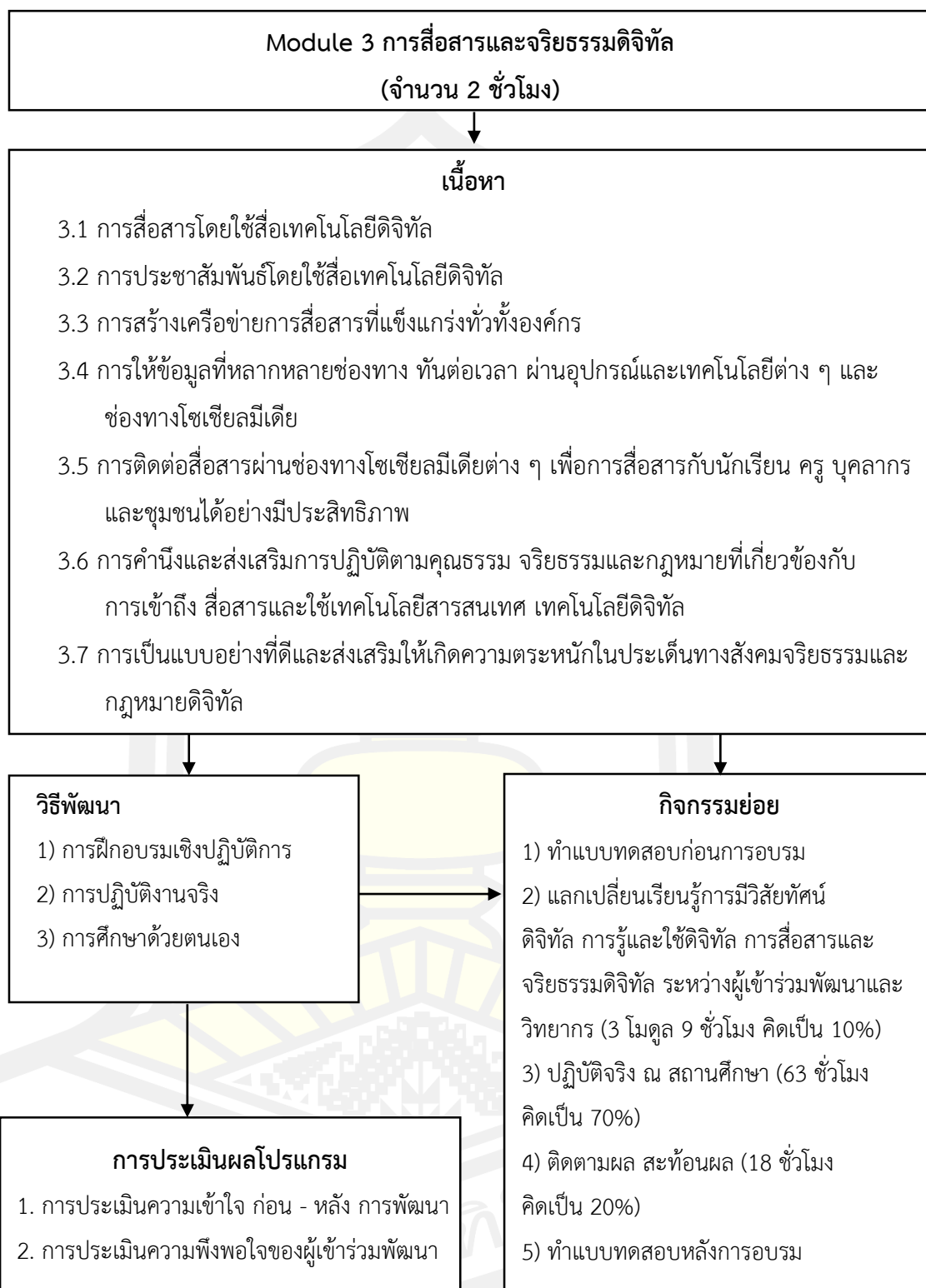
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล



ภาพประกอบ 5 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล



ภาพประกอบ 6 Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล



การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

วัน/เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
<b>วันที่ 1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (3 ชม.)</b>				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	พิธีเปิด			
09.30 - 10.00 น.	Pre- test			แบบทดสอบ ก่อนการอบรม
10.00 - 12.00 น.	การบรรยาย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยายเรื่อง การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหารกลางวัน		-
<b>วันที่ 1 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล (4 ชม.)</b>				
13.00 - 16.00 น.	การบรรยาย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรู้และใช้ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง การรู้และใช้ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
<b>วันที่ 2 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล (4 ชม.) (ต่อจากวันที่ 1)</b>				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 10.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรู้และใช้ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง การรู้และใช้ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
<b>วันที่ 2 Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล (2 ชม.)</b>				
10.00 - 12.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยายเรื่อง การสื่อสารและจริยธรรม ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหารกลางวัน		-

ผู้เข้าอบรมปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา (63 ชั่วโมง คิดเป็น 70%)

ติดตามผล เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่น และสะท้อนผล (18 ชั่วโมง คิดเป็น 20%)

และทำแบบทดสอบหลังการอบรม (google form)

ปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (ออนไลน์)

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนธุ์  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก) ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนธุ์

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 Module 1	4.57	0.49	มากที่สุด	4.71	0.75	มากที่สุด
3.2 Module 2	4.44	0.53	มาก	4.44	0.53	มาก
3.3 Module 3	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
4. วิธีพัฒนา						
4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2 การปฏิบัติงานจริง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
4.3 การศึกษาด້วยตนเอง	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
5. การประเมินผลโปรแกรม						
5.1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
5.3 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา	4.44	0.53	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.50	0.52	มากที่สุด	4.55	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุนธุ์  
พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.55$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม (Mixed Method) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว และได้ดำเนินการตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์  
สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และ

ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.191$ ) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.171$ ) และการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล 4) หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 วิธีพัฒนา ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การปฏิบัติงานจริง และ 3. การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ระหว่างผู้เข้าร่วมพัฒนาและวิทยากร 3. ปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา 4. ติดตามผล สะท้อนผล 5. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม 5) การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 1. การประเมินความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา และ 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ )

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ พบว่าสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ดังที่ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560)

ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และ ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการ จัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูหรือผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ มีความต้องการและความความหวังให้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี เนื่องจากผู้นำจะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของ โรงเรียน ผู้นำดิจิทัลจะเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิถีปฏิบัติใหม่ ๆ โดยการใช้การสื่อสารทาง โซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัญญาภัก ไยดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า แนวทาง พัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา

- 1) ด้านความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องศึกษานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนด เป้าหมายในการพัฒนา และส่งเสริมการระดมทุน
- 2) ด้านพัฒนาการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำด้านการใช้เครื่องมือ ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูเข้าใจและเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร
- 4) ด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องใช้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ โดยเชิญทุกภาคส่วนเข้ามา มีส่วนร่วมในการสร้างความเข้าใจ กำหนดยุทธศาสตร์วางแผนในการพัฒนา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และองค์ความรู้ร่วมกันและควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดเก็บและดูแลระบบข้อมูลให้สามารถเรียกใช้ได้ สะดวก และ
- 5) ด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัลผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้เรียน อย่างชัดเจนและมีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และมีเครื่องมือดิจิทัลที่เพียงพอต่อการใช้งานของ นักเรียน

ส่วนลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน เชียงใหม่ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.191$ ) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.171$ ) และการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.138$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน คาดหวังให้เสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรู้และใช้ดิจิทัลมาเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น สอดคล้องสอดคล้องกับแนวคิดของ Sullivan (2017) ที่ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะที่ผู้นำดิจิทัลควรมีนั่นคือ การรู้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การประชาสัมพันธ์ การแสดงตน การสื่อสาร การปรับตัว การตระหนักในตนเอง และการรับรู้ทางวัฒนธรรม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ International Society for Technology in Education: ISTE (2009) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานชาติ ด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถนำการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร 3) การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ 4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กรโดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรม และกฎหมายตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล 4) หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 วิธีพัฒนา ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การปฏิบัติงานจริง และ 3. การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ 1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ระหว่างผู้เข้าร่วมพัฒนาและวิทยากร 3. ปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา 4. ติดตามผล สะท้อนผล 5. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม



5) การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย การประเมินความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ก่อนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของ Knowles (1980), Boone (1992), Niedermeyer (1992), Caffarella (2002), Kanaya และ McMillan (2005) และ อารัง บัวศรี (2542) จนสามารถสรุปองค์ประกอบของโปรแกรมได้ 5 ส่วน จึงได้ดำเนินการสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ

5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผลพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการนำพาโรงเรียนสู่การพัฒนาหรือความล้มเหลว โดยการจะเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ กระบวนการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้นำต้องเสริมสร้างให้





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2557). *การบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม : ประสานการพิมพ์.
- ไกรวิน วิไลวรรณ. (2561). *พัฒนาคน พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำประเทศสิงคโปร์สู่ Smart Nation*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- จินณวัตร ประโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- เจษฎา ชวนะไพศาล. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชัยฤภาค ไยดี. (2560). การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(1), 150-164.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อึ้ง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน*. กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2546). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2561). *70-20-10 Rule*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://drpiyanan.com/2018/11/19/702010/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 9 ตุลาคม 2564].
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

- พวงแก้ว กิจธรรม. (2552). *การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ โดยกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพัฒนาคนพิการไทย.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : มนตรีการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมมา ธนินชัย. (2560). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เอเชียเพลส 1989.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การนิเทศเพื่อพัฒนาคักยภาพของ บุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ. (2564). *แนะนำเขตพื้นที่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://sesao24.go.th/web/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 ตุลาคม 2564].
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2558). *ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีเข้าสู่ห้องเรียนและโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 17(4), 216-224.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุขญา โภมลวานิช. (2563). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุพานี สฤณวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

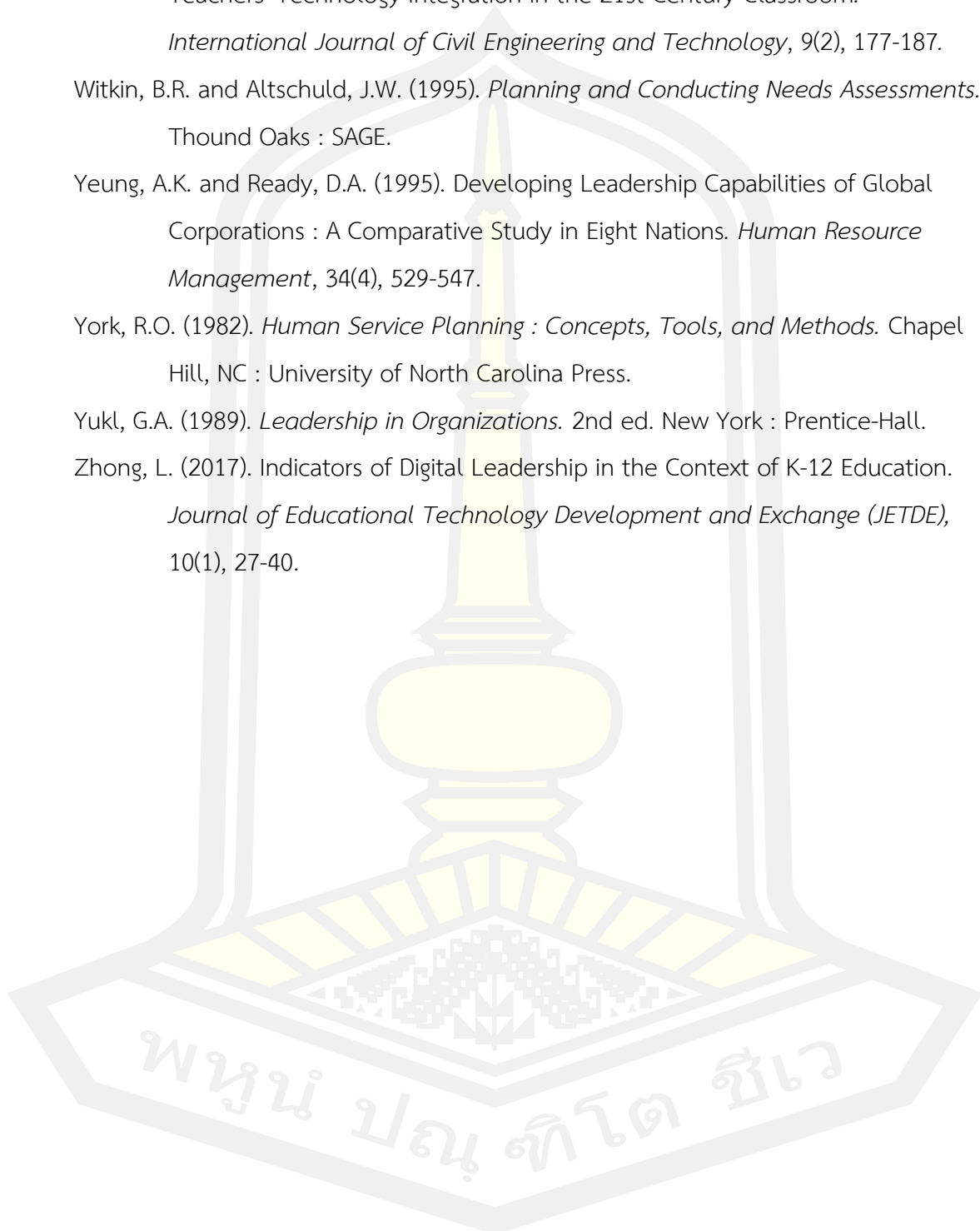
- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในนิติต คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีย์ น้ำใจดี และพิชญภา ยืนยาว. (2562). “ไทดำ” ชชาติพันธุ์ร่วมสมัย (“Tai Dam” Contemporary Ethnic). *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 12(6), 1705-1717.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบ โรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52232/-edu-t2s1-t2-t2s3>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 ตุลาคม 2564].
- Akcil, U. and others. (2017). An Examination of Open and Technology Leadership in Managerial Practices of Education System. *EURSSIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(1), 119-131.
- American Library Association. (2012). *Digital literacy, libraries, and public policy*. [online]. Available from : <http://www.districtdispatch.org>. [accessed 16 December 2021].
- Anderson, D. and Anderson, L.A. (2010). *Beyond Change Management : Advanced Strategized for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Barr, M.J and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development, Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools*. Texas : ERIC.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Program for Adult Learner : a Practice Guide for Educators, Trainer and Staff Developer*. San Francisco : Jossey-Bass.

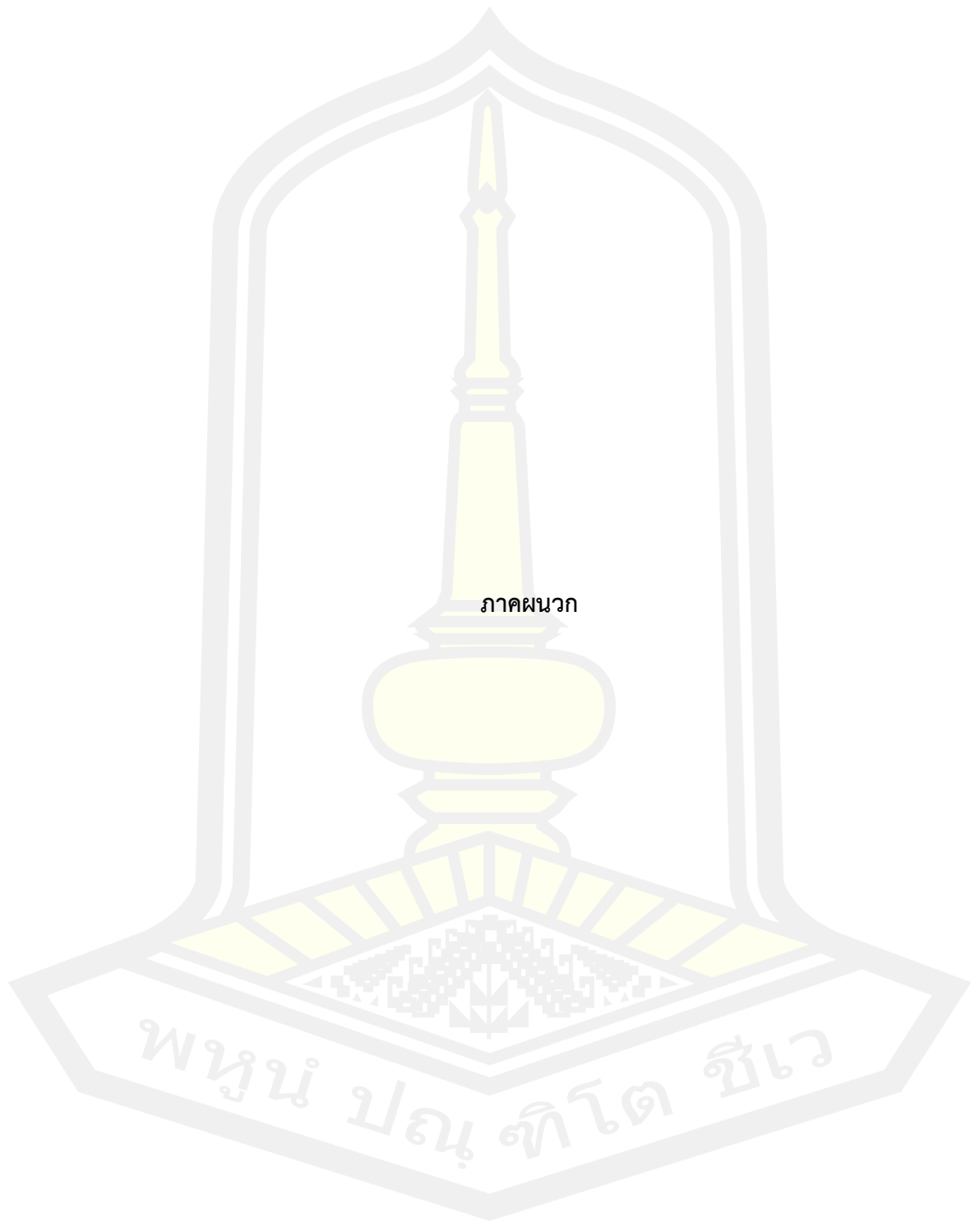
- Coatney, S. (2010). *The Many Faces of School Library Leadership*. California : ABCCLIO, LLC.
- Crompton, H. (2018). *Education Reimagined: Leading Systemwide Change with the ISTE Standards*. USA : International Society for Technology in Education.
- Digital marketing institute. (2018). *The Most In-Demand Skills in Digital Leadership*. [online]. Available from : <https://www.digitalmarketinginstitute.com>. [accessed 25 May 2019].
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership : Research Finding, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2006). *Leadership*. 2nd ed. Australia : John Wiley & Sons.
- Dunster, K. and Andrew, J. (1996). *Dictionary of Natural Resource Management*. Canada : University of British Columbia.
- Gorton, C. and Gorton, B. (2018). *6 Characteristics of Digital Leadership*. [online]. Available from : <https://www.digileaders.com>. [accessed 25 May 2019].
- Hamzah, M.I., Juraime, M.F. and Mansor, A.N. (2016). Malaysian Principals' Technology Leadership Practices and Curriculum Management. *Creative Education*, 7, 922-930.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- International Society for Technology in Education: ISTE. (2009). *National Educational Technology Standards for Administrators*. Washington, DC : Eugene, OR.
- Jennings, C. and Wargnier, J. (2013). *Effective learning with 70:20:10: The new frontier for the extended enterprise*. [online]. Available from : <http://info.crossknowledge.com>. [accessed 16 December 2021].
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program, *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329.
- Kaufman, R. and English, F.W. (1981). *Needs Assessment Concept and Application*. 3 rd ed. United states of America : Education technology.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagogy to Andragogy*. New York : The Adult Education company.

- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Loucks-Horsley, S. (1989). Five Model of Staff Development for Teachers. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57, May.
- Martin, A. and Gtudziecki, E. (2006). DigEuLit : Concepts and Tools for Digital Literacy Development. *ITALICS: Innovations in Teaching & Learning in Information & Computer Sciences*, 5(4), 246-264.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Niedermeyer, F.C. (1992). A Checklist for Reviewing Environmental Education Programs. *Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.
- Office of the Basic Education Commission. (2020). *Education in the digital age*. [online]. Available from : <https://www.posttoday.com/social/general> [accessed 10 November 2019].
- Rabin, R. (2013). *Blended learning for leadership: The CCL approach*. [online]. Available from : <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/BlendedLearningLeadership>. [accessed 16 December 2021].
- Richardson, J.W. and McLeod, S. Technology Leadership in Native American Schools. *Journal of Research in Rural Education*, 26(7), 1-14.
- Rogers, T. (2000). *“Destination Industry” Conference: A twenty-First Century*. New York : Addition Wesley Longman.
- Sheninger, E.C. (2014). *Digital leadership : changing paradigms for changing times*. United States of America : Corwin.
- Stufflebeam, D.L. and others. (1971). *Conducting Educational Needs Assessment*. United State of America : Kluwer academic.
- Styles, K. (1990). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice–Hill.
- Sullivan, L. (2017). *8 Skills Every Digital Leader Needs*. [online]. Available from : <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs>. [accessed 25 May 2019].



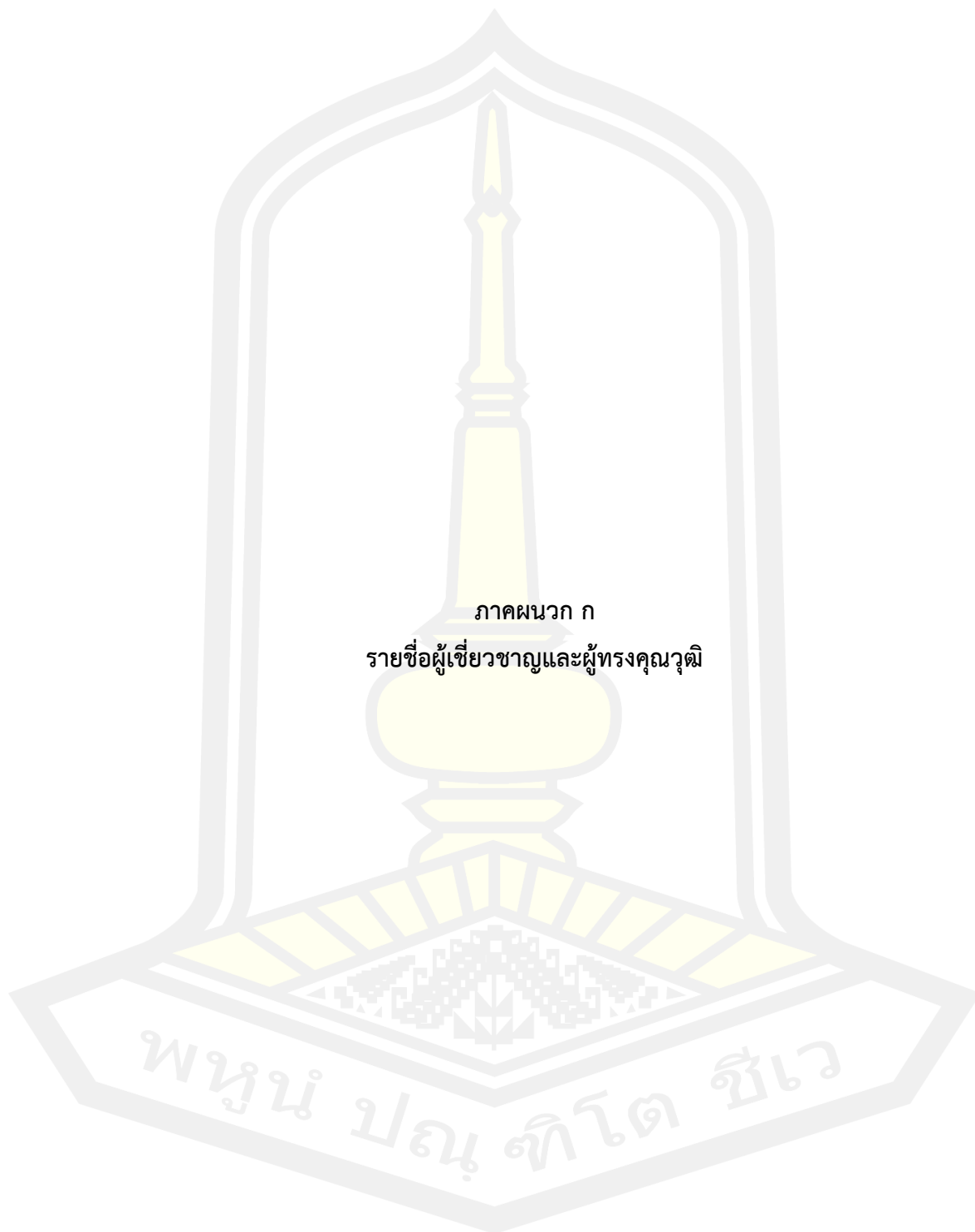
- Thannimalai, R. and Raman, A. (2018). Principals' Technology Leadership and Teachers' Technology Integration in the 21st Century Classroom. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(2), 177-187.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thousand Oaks : SAGE.
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations : A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- York, R.O. (1982). *Human Service Planning : Concepts, Tools, and Methods*. Chapel Hill, NC : University of North Carolina Press.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd ed. New York : Prentice-Hall.
- Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 27-40.





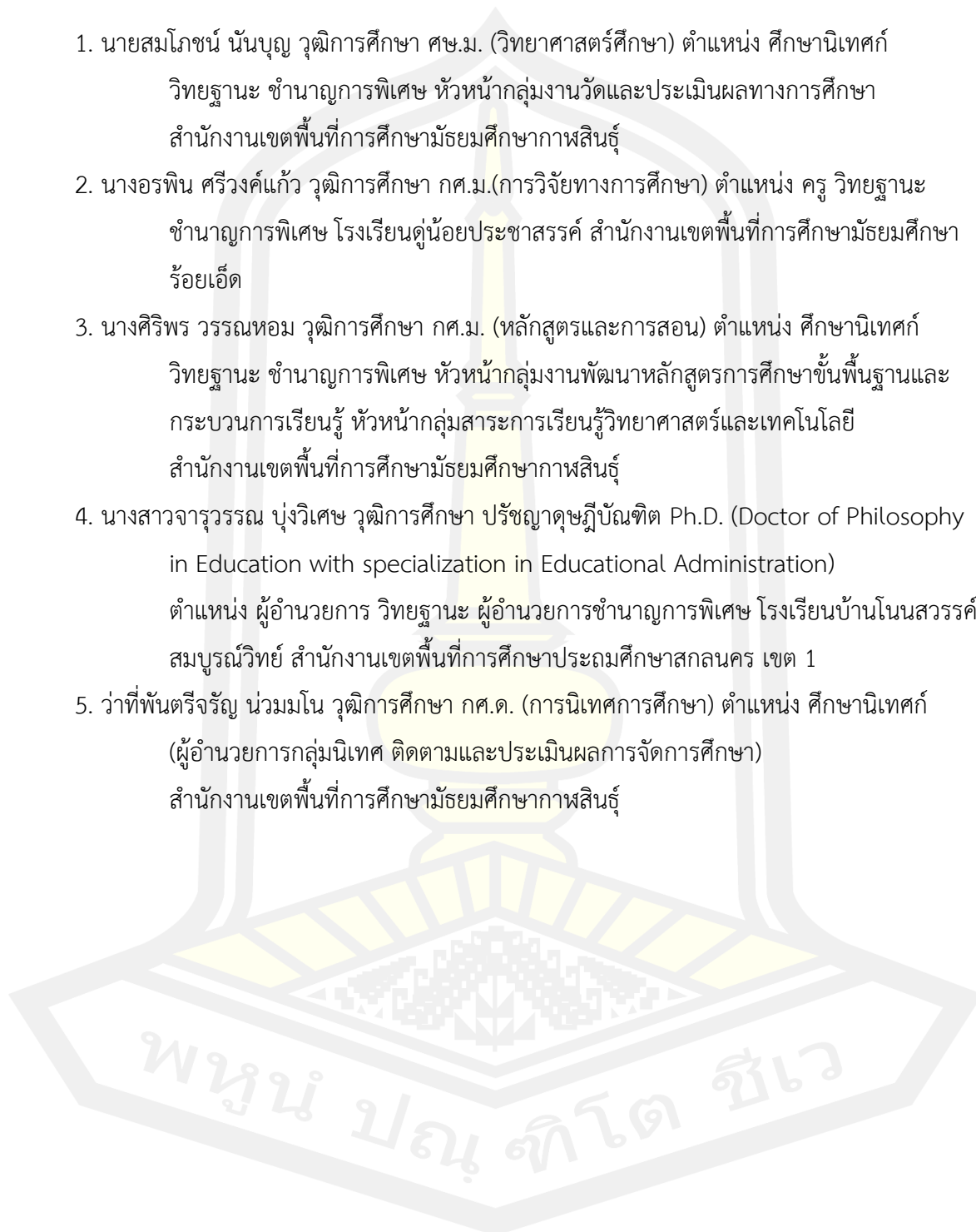
ภาคผนวก

พหุบัณฑิตวิทยา



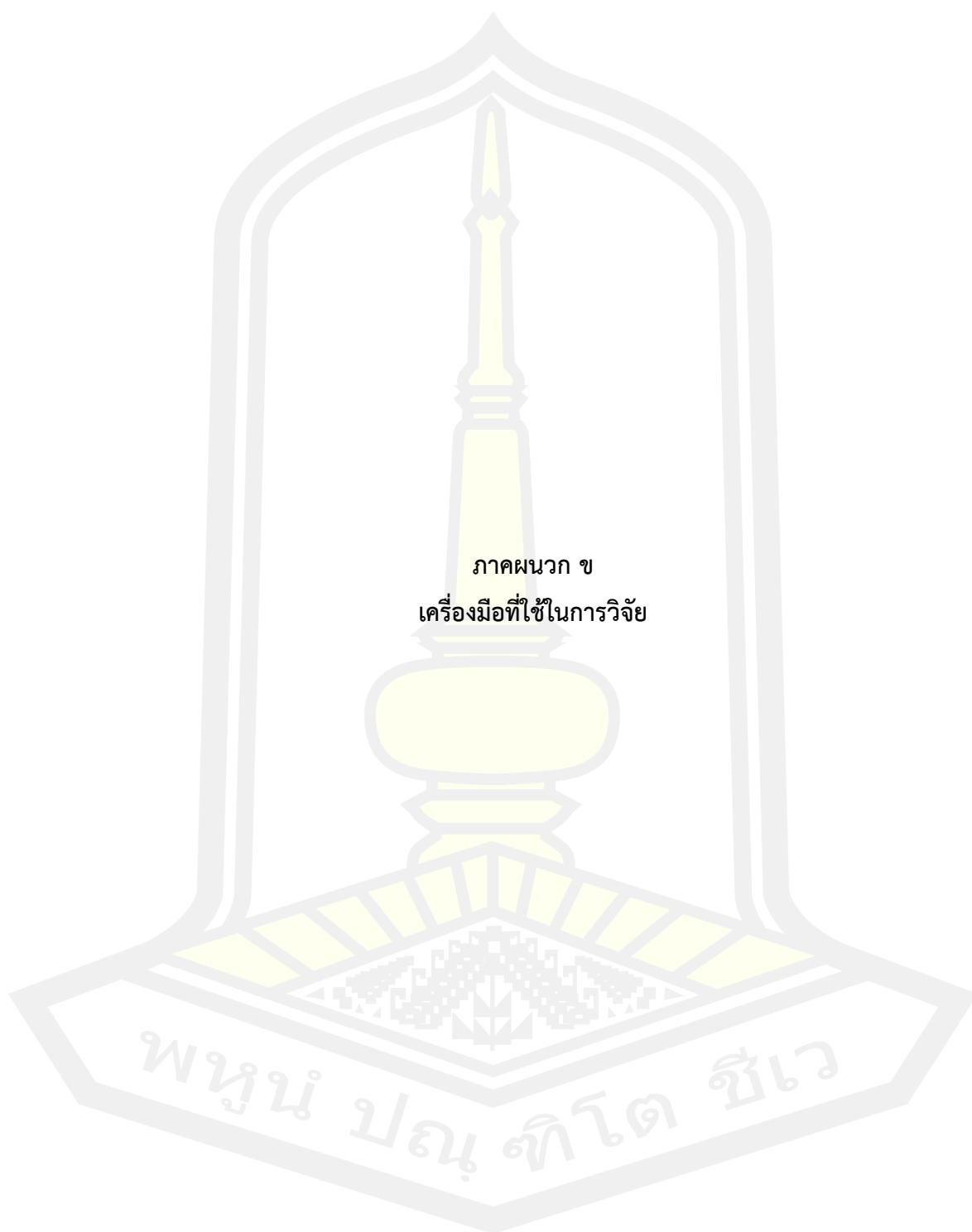
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายสมโภชน์ นันบุญ วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานวัดและประเมินผลทางการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
2. นางอรพิน ศรีวงศ์แก้ว วุฒิการศึกษา กศ.ม. (การวิจัยทางการศึกษา) ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ  
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดู่น้อยประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ร้อยเอ็ด
3. นางศิริพร วรรณหอม วุฒิการศึกษา กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและ  
กระบวนการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
4. นางสาวจากรุวรรณ บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุซภีบัณฑิต Ph.D. (Doctor of Philosophy  
in Education with specialization in Educational Administration)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์  
สมบูรณ์วิทย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ว่าที่พันตรีจรัญ น่วมมโน วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การนิเทศการศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
(ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. นางอรพิน ศรีวงศ์แก้ว วุฒิการศึกษา (กศม.การวิจัยทางการศึกษา ) ตำแหน่ง ครู  
โรงเรียนดู่น้อยประชาสรรค์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามร้อยเอ็ด
2. นางสาววรรณา บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.การจัดการ) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์
3. นางสาวรัศมี ภูกันดาน วุฒิการศึกษา (กศ.ด.การนิเทศการศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์
4. นายสมโภชน์ นันบุญ วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.วิทยาศาสตร์ศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์
5. นายชัตสกร พิกุลทอง วุฒิการศึกษา (กศ.ด.การบริหารและพัฒนการศึกษา)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่  
ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6. นางจรรุวรรณ บุ่งวิเศษ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.การบริหารการศึกษา)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์สมบูรณ์วิทย  
“หลวงปู่ภูพานอุบลัมภ์” วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
7. นางกนกพร คำโสภา วุฒิการศึกษา ( กศ.ม.บริหารการศึกษา ) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์
8. นางสาวไผ่ล้อม บุชมงคล วุฒิการศึกษา (กศ.ม.การบริหารและพัฒนการศึกษา)  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์  
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
9. นายธวัชชัย ฝ่ายพลแสน วุฒิการศึกษา (วท.บ. วิทยาการคอมพิวเตอร์) ตำแหน่ง ครู  
โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence :IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>					
1	กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด				
2	กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง				
3	สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
4	พยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์				
5	เรียนรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มค่าอย่างแท้จริง				
6	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล				
7	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล				
8	สร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้				
9	วางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้				
10	สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล				



ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>2. การรู้และใช้ดิจิทัล</b>					
11	มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์				
12	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด				
13	มีความสามารถในการค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
14	มีความสามารถในการประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
15	มีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
16	มีความสามารถในการแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
17	มีความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
18	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม				
19	สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware และ Software ของสถานศึกษา				
20	สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา				
21	สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย				
22	สามารถสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย				
23	ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล				

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>3. การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล</b>					
24	สามารถสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล				
25	สามารถประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล				
26	สามารถสร้างเครือข่ายโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล				
27	สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น				
28	สามารถให้ข้อมูลที่ทันต่อเวลาผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น				
29	มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
30	มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
31	เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล				
32	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล				
33	คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล				

(.....)

.....

ผู้ประเมิน

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สำหรับการวิจัย**

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าพัฒนาผู้บริหารด้านภาวะผู้นำดิจิทัล จึงขอความ  
กรุณาให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

\*\*\*\*\*

พหุบัณฑิต ชีวะ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตำแหน่ง**

- ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
( ) ครู

**เพศ**

- ( ) ชาย ( ) หญิง

**ประสบการณ์การทำงาน**

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี ( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี  
( ) 21-25 ปี ( ) 26-30 ปี ( ) 31-35 ปี ( ) 36 ปีขึ้นไป

**ระดับการศึกษา**

- ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

**ขนาดของสถานศึกษา**

- ( ) ขนาดเล็ก  
( ) ขนาดกลาง  
( ) ขนาดใหญ่  
( ) ขนาดใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือของท่าน อยู่ในระดับใดแล้วตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

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

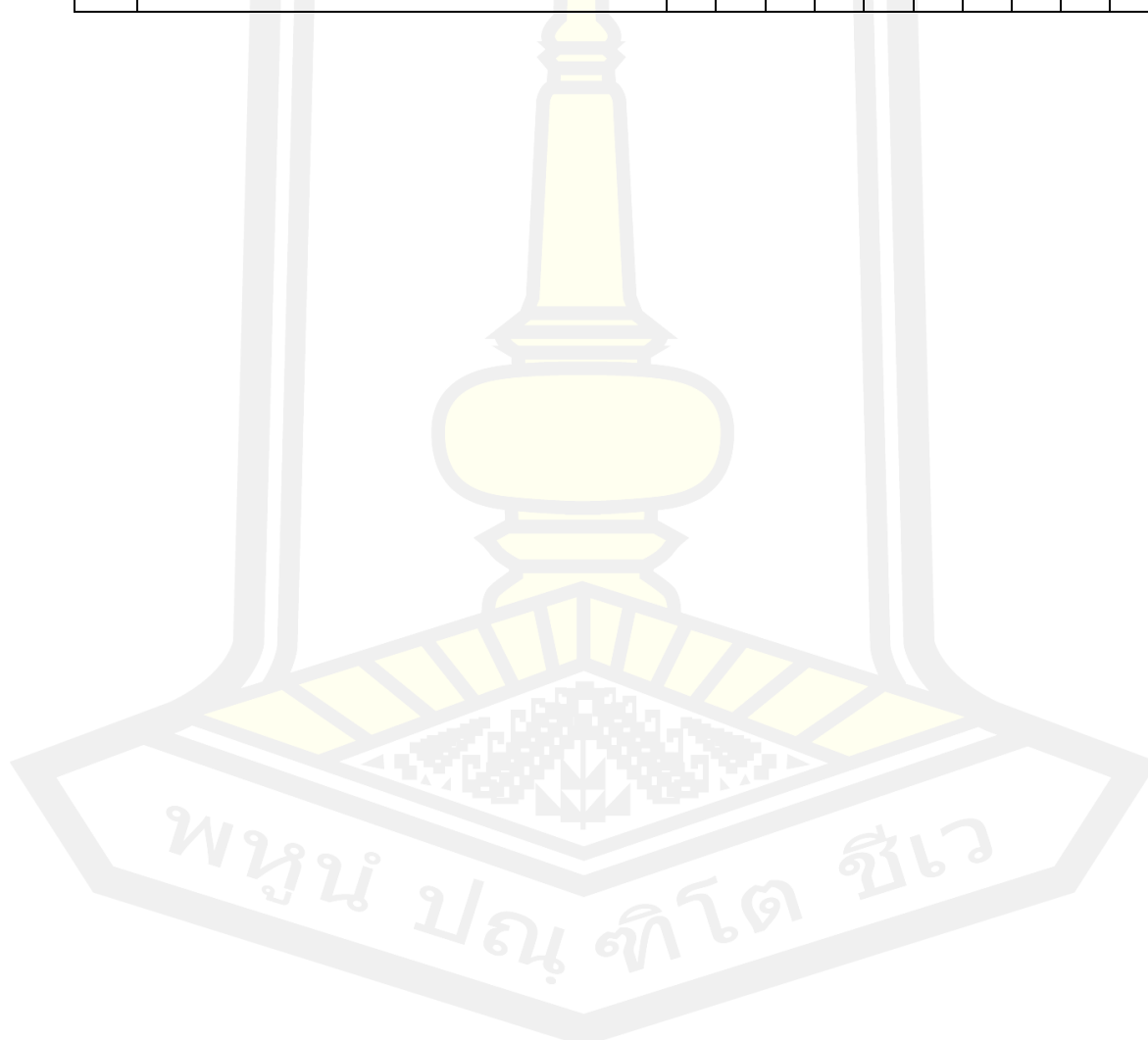








ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
32	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยี ดิจิทัล											
33	คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล											



## แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น

ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

นายไววิทย์ มุลทรัพย์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัต ชีเว

## เรื่องที่สัมภาษณ์

### การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

ผู้สัมภาษณ์ นายไวยวิทย์ มุลทรัพย์

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....

**ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือเป็นครูที่มีหน้าที่และรับผิดชอบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ ดังนี้

พหุบุ ปณุ ทิโต ชิว

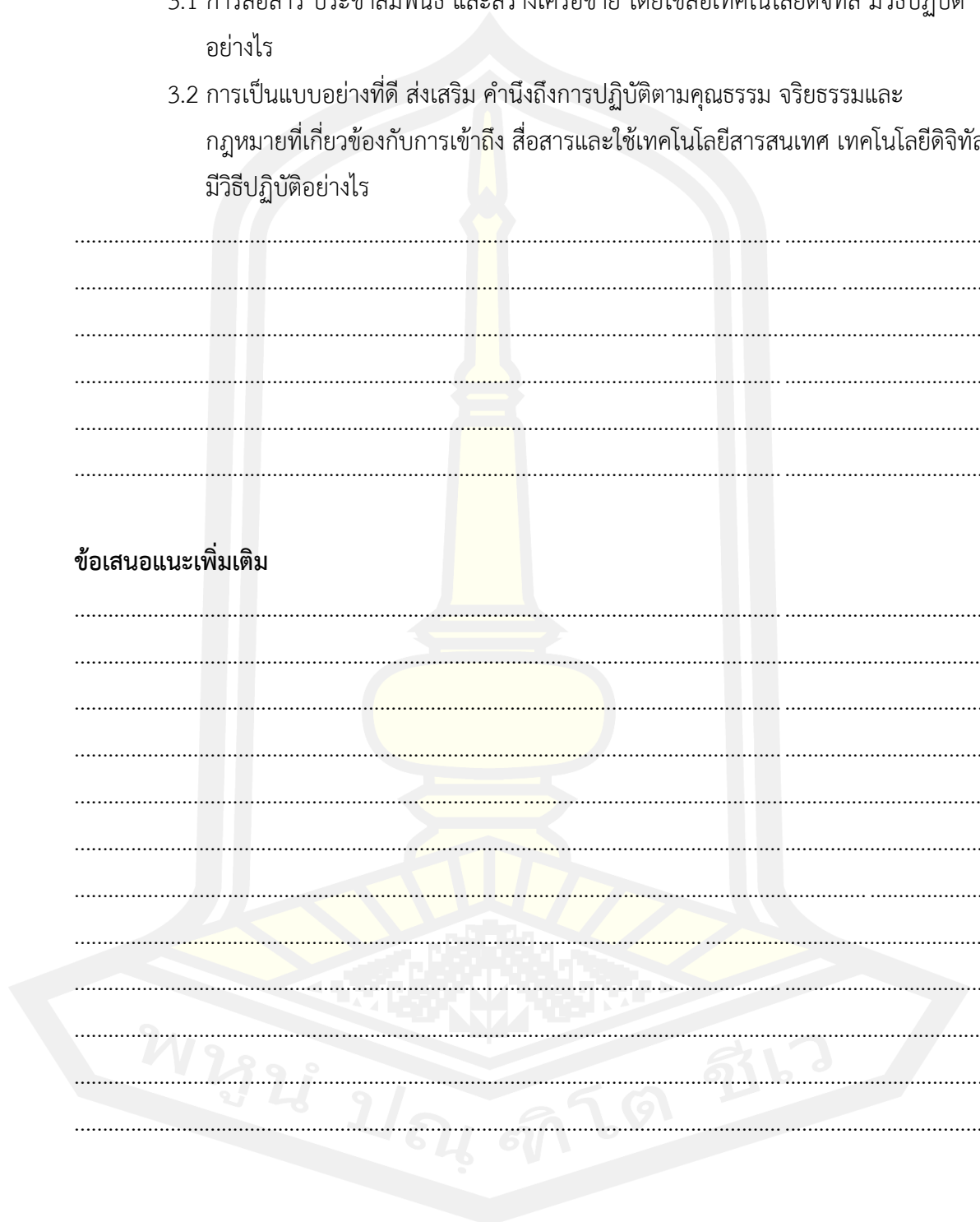


### 3. การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

3.1 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

3.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริม ค่านิยมถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ นายไววิทย์ มุลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาโปรแกรมซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

พูน ปณ ทิโต ชีเว





รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4. วิธีพัฒนา</b>										
4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ										
4.2 การปฏิบัติงานจริง										
4.3 การศึกษาด້วยตนเอง										
<b>5. การประเมินผลโปรแกรม</b>										
5.1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ เข้าร่วมพัฒนา										

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง .....

พหุบัน ปณุ ทิโต ชิว



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยา

ตาราง 15 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ( $\Sigma R$ )	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล								
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	0	+1	5	0.80	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
2. การรู้และใช้ดิจิทัล								
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	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
16	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ( $\Sigma R$ )	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล								
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	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

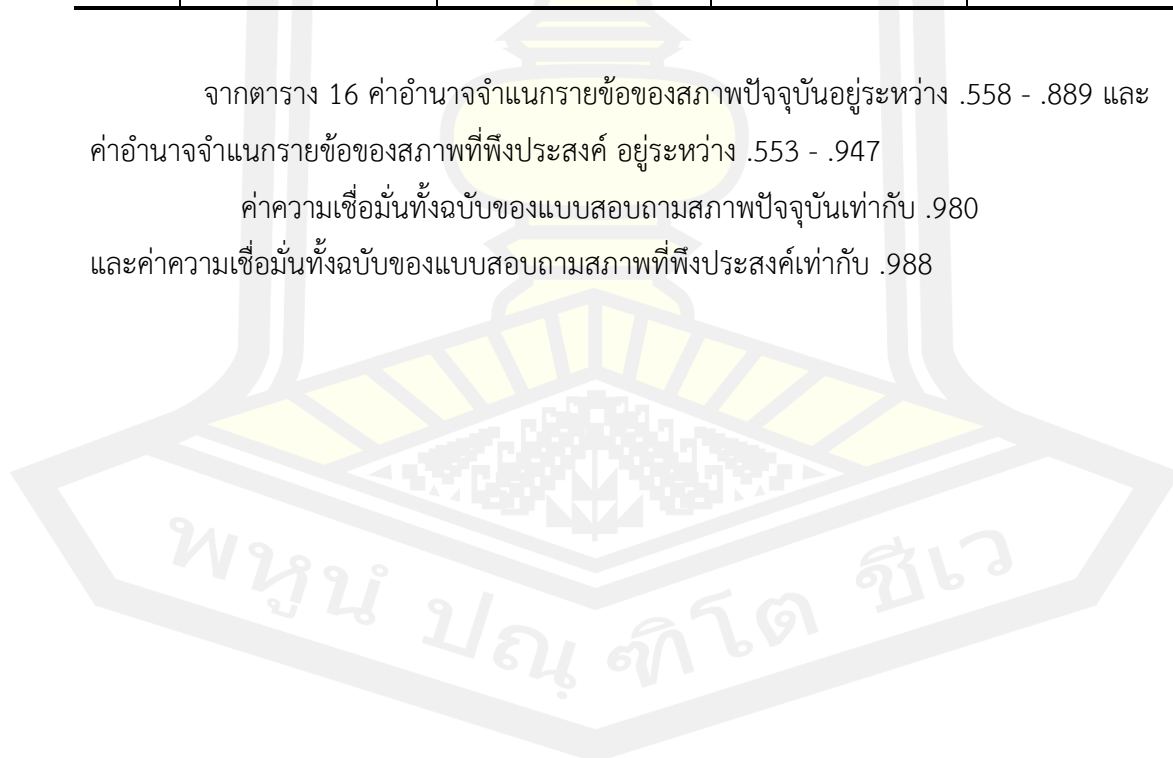
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.807	.865	.980	.988
2	.710	.866	.980	.988
3	.837	.863	.980	.988
4	.837	.705	.980	.988
5	.738	.885	.980	.988
6	.669	.783	.980	.988
7	.578	.821	.980	.988
8	.576	.820	.980	.988
9	.792	.947	.980	.988
10	.800	.881	.980	.988
11	.558	.794	.980	.988
12	.777	.901	.980	.988
13	.807	.857	.980	.988
14	.755	.899	.980	.988
15	.769	.897	.980	.988
16	.801	.870	.980	.988
17	.681	.925	.980	.988
18	.812	.841	.980	.988
19	.748	.894	.980	.988
20	.801	.936	.980	.988
21	.815	.876	.980	.988
22	.836	.879	.980	.988
23	.623	.802	.980	.988

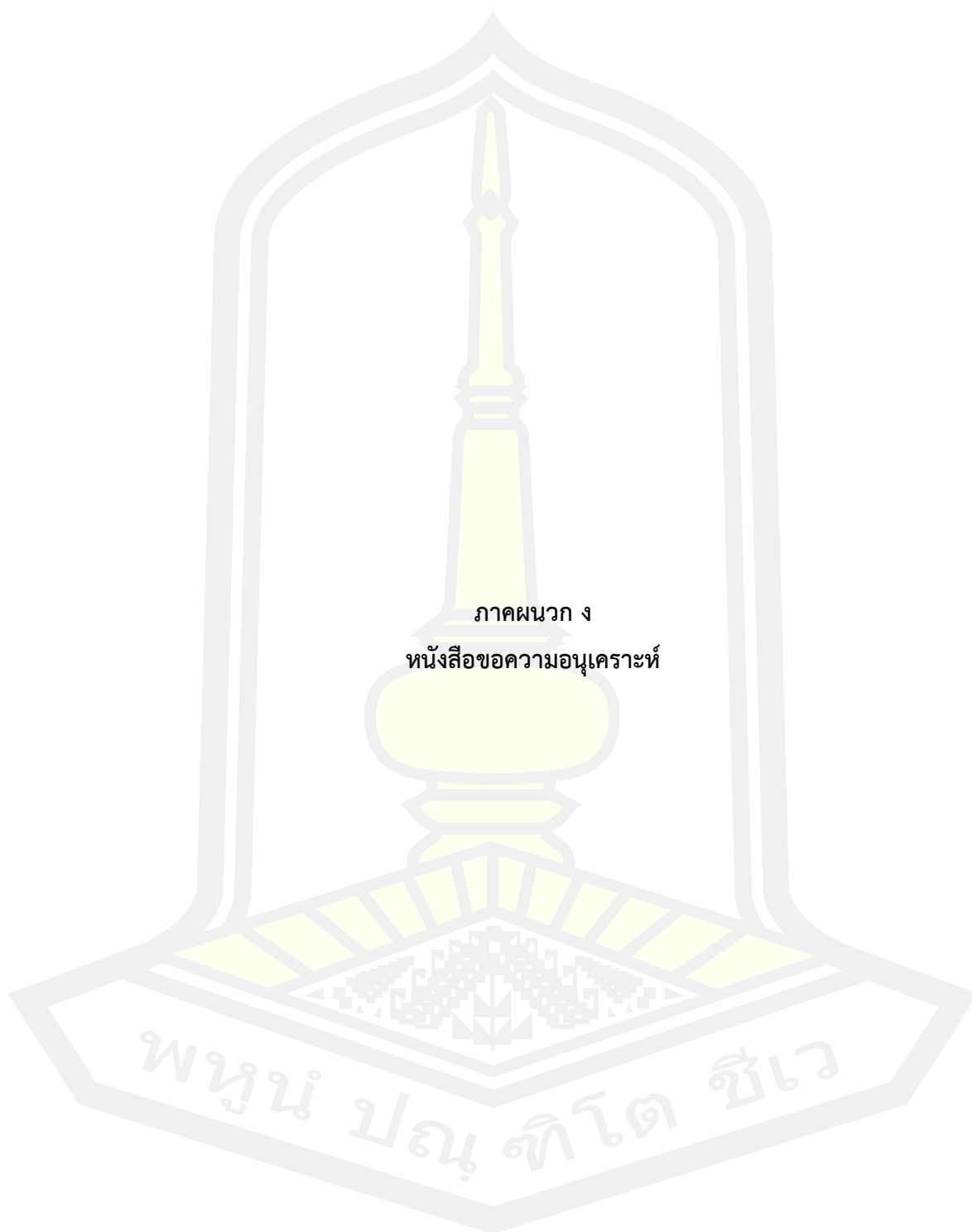
ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
24	.889	.909	.980	.988
25	.882	.862	.980	.988
26	.826	.884	.980	.988
27	.826	.895	.980	.988
28	.845	.899	.980	.988
29	.823	.832	.980	.988
30	.828	.861	.980	.988
31	.847	.786	.980	.988
32	.825	.553	.980	.988
33	.825	.711	.980	.988

จากตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .558 - .889 และ  
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .553 - .947

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ .980  
และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .988





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุณ ปณุกิตโต สีเว





ที่ อว 0605.5(2)/ว2760

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

13 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสมโภชน์ นันบุญ

ด้วย นายไววิทย์ มูลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0923985585



ที่ อว 0605.5(2)/ว33

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน .....

ด้วย นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0923985585



ที่ อว 0605.5(2)/ว65

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นายไวยวิทย์ มุลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพินิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายไวยวิทย์ มุลทรัพย์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0923985585



ที่ อว 0605.5(2) / ว 343

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ โดยการสัมภาษณ์

เรียน นายเด่นกวี ศรีอ่อนจันทร์

ด้วย นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ โดยขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี Best Practices เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0923985585



ที่ อว 0605.5(2)/ว1003

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 เมษายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางอรพิน ศรีวงศ์แก้ว

ด้วย นายไววิทย์ มูลทรัพย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0923985585



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

จัดทำโดย  
นายไวยวิทย์ มุลทรัพย์

พหุณ ปณฺ ทิโต ชิว

นิสิตระดับการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบท ที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีพัฒนา การประเมินผลโปรแกรม และ เอกสารประกอบ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและบุคลากร ทางการศึกษา หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีความประสงค์จะพัฒนาเสริมสร้าง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในยุคปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจะ สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นรูปแบบ ของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรมให้ประสบ ผลสำเร็จลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

ไวยวิทย์ มุลทรัพย์

พหุ อนุ ชาติ โธ ชีเว



## บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance of Technology) การลงทุนทางการศึกษา (Cost of Education) การแข่งขัน (Global Competition) และความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยน เกิดการปฏิรูปการศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการด้านการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกำลังเป็นที่สนใจในวงการการศึกษาใน ระดับสากล การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การเน้นที่จะพัฒนา ศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างความเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551 : 15)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของวิกฤต COVID-19 ครั้งนี้เป็นโอกาสสำคัญในการจัดการศึกษาตามวิถี New Normal ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนรู้และความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และสอนอย่างมีแผนที่เหมาะสม รวมถึงการยกระดับการประเมินเพื่อการพัฒนาเพื่อไม่ให้นักเรียนเสียโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะ โดยเฉพาะความรู้ด้านภาษาและการคำนวณ แม้ไม่มีโควิด-19 ระบบการศึกษาไทยก็กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากปัจจัยขับเคลื่อนจำนวนมาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม เช่น โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี Disruptive Technology ที่ทำให้ทักษะที่เป็นความต้องการเปลี่ยนไป และด้านการเมืองการปกครอง เช่น การดำเนินนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น โควิด-19 เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่รอทำอยู่ ให้เกิดขึ้นเร็วขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในวงกว้างยิ่งขึ้น ระบบการศึกษาที่ดีควรมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์และบริบทแวดล้อมที่ไม่ใช่แค่ในประเทศแต่เป็นของโลก การบริหารจัดการระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องปรับตัวไปสู่ "การศึกษายกกำลังสอง" ที่จะเปลี่ยนจาก One-Size-Fits-All ไปสู่การตอบโจทย์การเรียนรู้และการพัฒนารายบุคคลมากยิ่งขึ้น ต้องมองกว้างกว่าแค่ระบบการศึกษาแต่เป็น "ระบบนิเวศ"การศึกษา

ของไทย (TE2S : Thailand Education Eco-System) เพื่อผลักดันให้ก้าวไปสู่การเป็นฐานการผลิต  
ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นเลิศ (Office of the Basic Education Commission, 2020)

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะ  
ไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง  
มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการ  
จัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับ  
ศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการ  
บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนา  
นวัตกรรม การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย  
อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา (ธีระ รุญเจริญ, 2546 : 45)

การศึกษาในยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้  
ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน  
ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อ  
คุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของ  
สถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษา  
นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560) ดังที่ รศ.ดร.จิณฉวีพร ประโคทัง ได้กล่าว  
ว่า การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหาร ภาพรวมที่ต้องมี  
ความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล  
ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี  
เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึง  
เป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนา  
ตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อ  
พัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนา  
ตนให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล (จิณฉวีพร ประโคทัง, 2561)

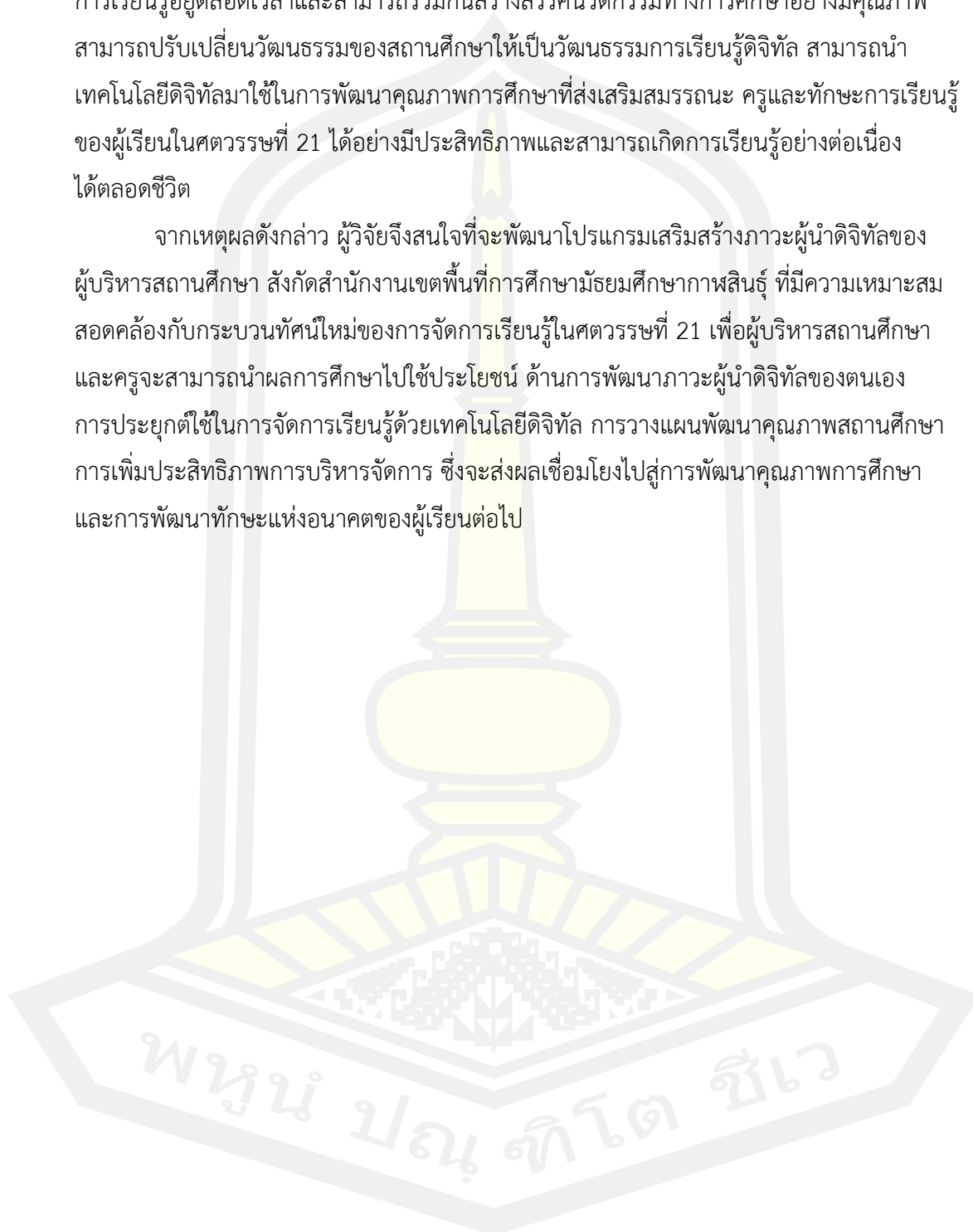
ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเทคโนโลยี สามารถนำ  
เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ใน  
โรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียน  
การสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมใน  
การใช้สื่อสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องก้าวทันการ  
เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้นำจะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและ

วัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้นำดิจิทัลจะเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ โดยการให้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับอารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยินยาว (2562) ได้เขียนบทความเรื่อง ผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัลไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคดิจิทัลนั้นเป็นความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรยุคดิจิทัลซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 หลักคิดในการนำไปสู่การพัฒนาคนได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Digital Strategy) กลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีต้องสอดคล้องและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) บุคลากรสำหรับองค์กรดิจิทัลต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี (Digital-Proficiency Workforce) ความสามารถในการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ความสามารถในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) เพื่อให้สามารถจัดการโครงการภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับประโยชน์สูงสุด และ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การเป็นองค์กรดิจิทัลต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ความไว้วางใจต่อการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุมทั้งจังหวัดภาพลันธุ์ รวมพื้นที่ทั้งหมด 6,946,746 ตารางกิโลเมตร 18 อำเภอ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร กล่าวคือ องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0 มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ดังค่านิยมขององค์กร มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์, 2564) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษา ในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารและ

ประชาสัมพันธสถานศึกษาให้เป็นที่รู้จักผ่านโซเชียลมีเดีย สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งเสริมสมรรถนะ ครูและทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ตลอดชีวิต

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษา และครูจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเอง การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียนต่อไป



## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

### หลักการ

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา

การศึกษาที่ยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหารภาพรวมที่ต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสพการณ์ทางการบริหาร การศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการใน

หน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม ยึดหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็น model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการนำกิจกรรมและ input อื่นๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

### เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

#### Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 การสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 1.3 การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 1.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง
- 1.5 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล
- 1.6 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- 1.7 การสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

#### Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล

- 2.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม
- 2.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.3 การค้นหา (find) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



- 2.4 การประเมิน (Evaluate) เนื้อหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.5 การใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.6 การแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.7 การสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.8 การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- 2.9 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย
- 2.10 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

- 3.1 การสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.2 การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.3 การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร
- 3.4 การให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ทันต่อเวลา ผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ และช่องทางโซเชียลมีเดีย
- 3.5 การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.6 การคำนึงและส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.7 การเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล

### วิวัฒนาการ

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ ได้แก่

- 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 2) การปฏิบัติงานจริง
- 3) การศึกษาด้วยตนเอง

การประเมินผลโปรแกรม
---------------------

การประเมินผลโปรแกรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. การประเมินความเข้าใจก่อน - หลังการพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา หลังการพัฒนา มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดิจิทัลสูงขึ้นก่อนการพัฒนา	การประเมิน	แบบประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา (pre test – post test)
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากขึ้นไป	การประเมินความพึงพอใจ	แบบประเมินความพึงพอใจ



**โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ**

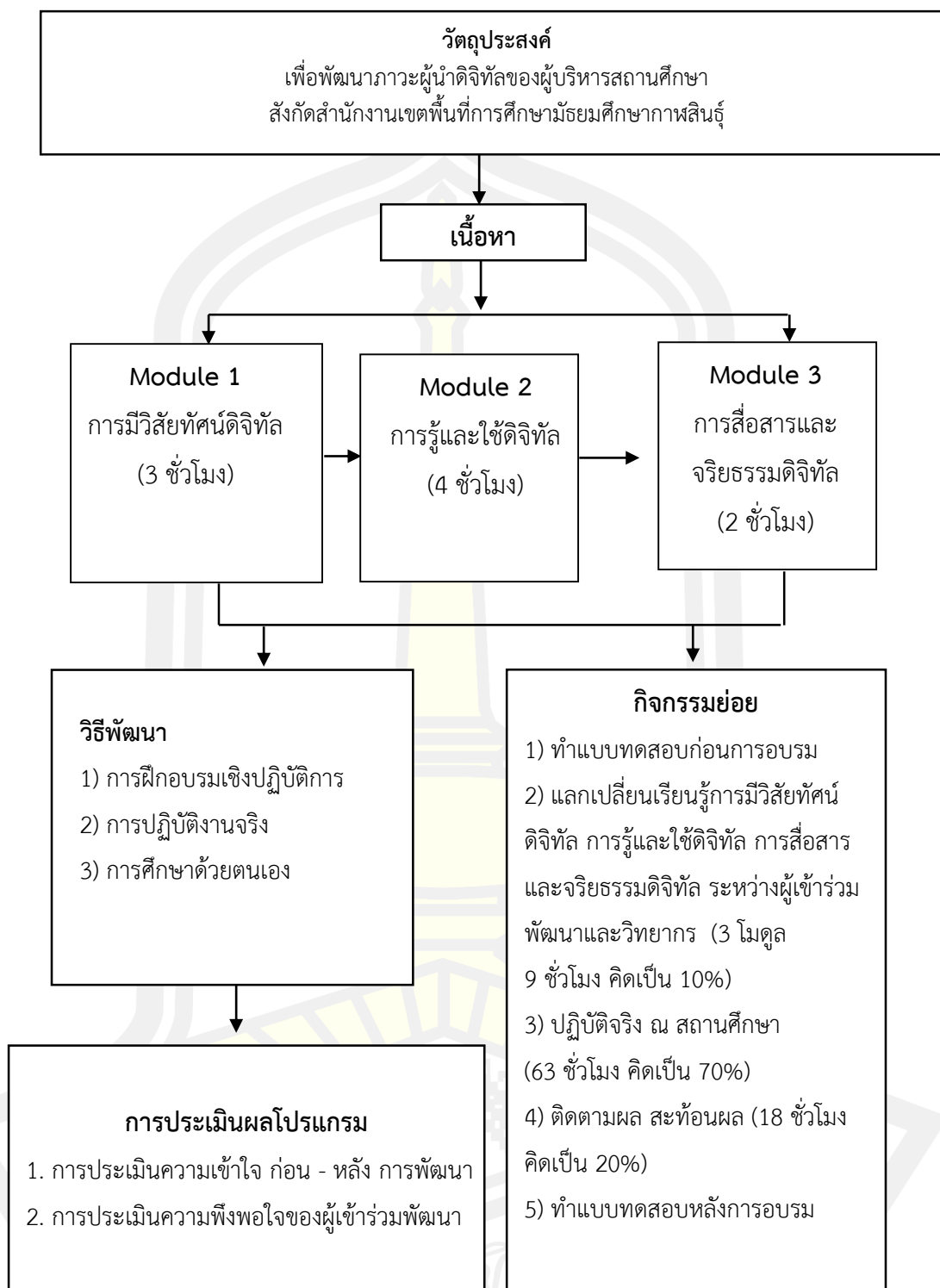
**หลักการ**

ผู้บริหารเป็นตัวละครสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น จึงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอยู่อย่างเพียงพอ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา

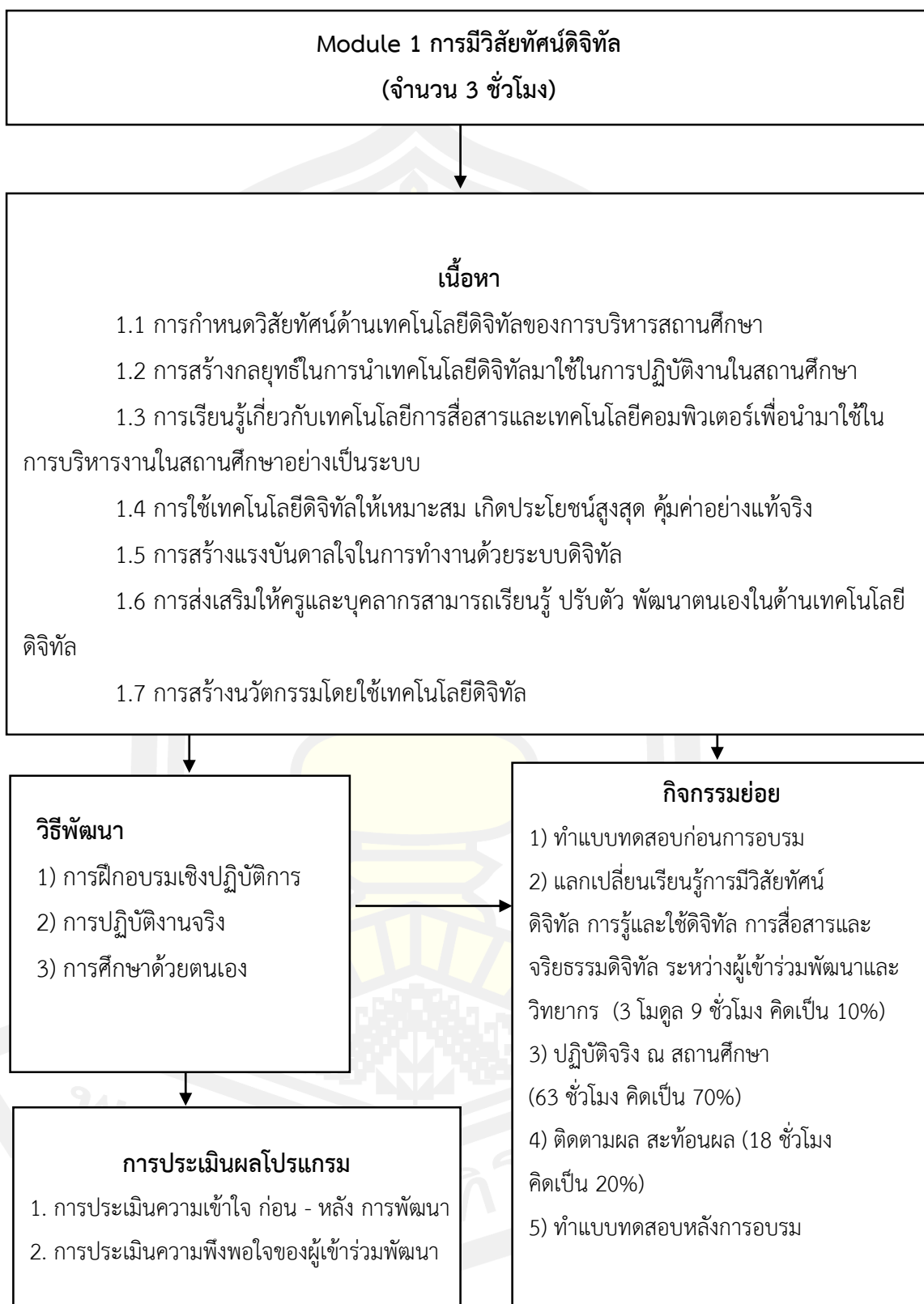
การศึกษาในยุคดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ หลักการ แนวคิดในการบริหาร ภาพรวมที่ต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคนี้เป็นยุคของโลกดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโลกดิจิทัลเป็นอย่างดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทัน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล

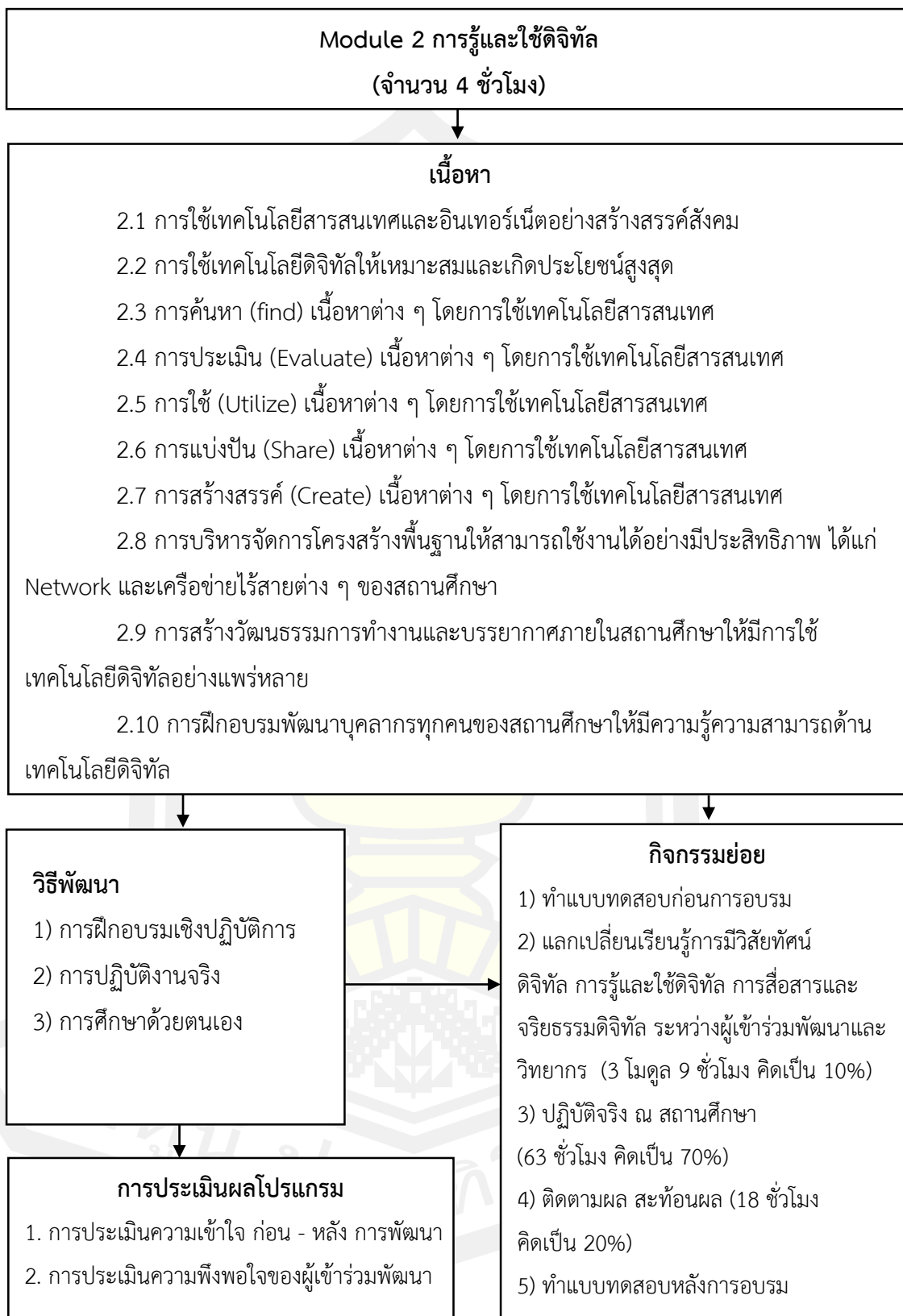
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งจะเป็นโยบายขั้นตอนการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม **ยึดหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10** ซึ่งเป็น Model การเรียนรู้ที่ช่วยให้โครงการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยการนำกิจกรรมและ input อื่นๆ มาใช้ในการฝึกอบรมหรือให้ความรู้แก่พนักงานนอกเหนือไปจากการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการณ์เป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว



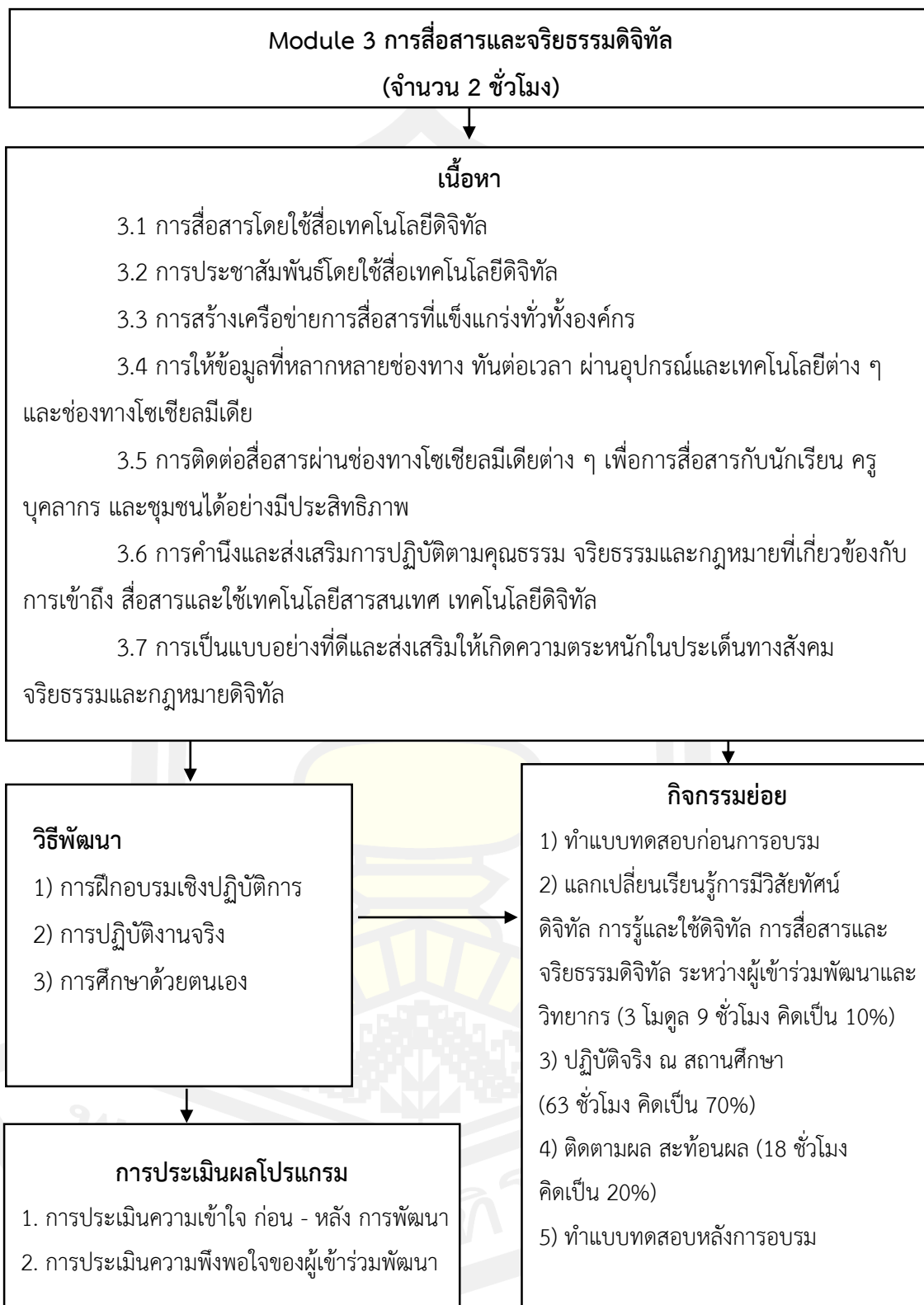
ภาพประกอบ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสัณฐาน



ภาพประกอบ 2 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล



ภาพประกอบ 3 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล



ภาพประกอบ 4 Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล

การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ปรากฏดังตาราง

**ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์**

วัน / เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
<b>วันที่ 1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (3 ชม.)</b>				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	พิธีเปิด			
09.30 - 10.00 น.	Pre- test			แบบทดสอบ ก่อนการอบรม
10.00 - 12.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ มีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยายเรื่อง การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo,เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหาร กลางวัน		-
<b>วันที่ 1 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล (4 ชม.)</b>				
13.00 - 16.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรู้และใช้ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง การรู้และใช้ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
<b>วันที่ 2 Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล (4 ชม.) (ต่อจากวันที่ 1)</b>				
08.00 -09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00-10.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การรู้และใช้ดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง การรู้และใช้ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
<b>วันที่ 2 Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล (2 ชม.)</b>				
10.00 - 12.00 น.	การบรรยายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การสื่อสารและ จริยธรรมดิจิทัล	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยายเรื่อง การสื่อสารและจริยธรรม ดิจิทัล	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo,เอกสาร ประกอบการ บรรยาย, กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหารกลางวัน		-

ผู้เข้าอบรมปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา (63 ชั่วโมง คิดเป็น 70%)

ติดตามผล เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่น และสะท้อนผล (18 ชั่วโมง คิดเป็น 20%)

และทำแบบทดสอบหลังการอบรม (google form)

ปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (ออนไลน์)

### คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการ ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดิจิทัลและเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมประสานการพัฒนาตาม Module 1-3 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

### การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารเข้ารับการพัฒนา โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา สามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดระยะเวลาในการพัฒนา
  - 1.2 ผู้บริหารที่สนใจด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล
2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการพัฒนา โดยมีวิธีการดังนี้
  - 2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหารเข้ารับการพัฒนา
  - 2.2 ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. พิธีเปิด ปฐมนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา กระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และ เอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยาย (30 นาที)
2. ทดสอบด้านความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา (30 นาที)



3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-3 (8 ชั่วโมง)

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล (ไม่นับชั่วโมง)
2. สรุปการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (8 ชั่วโมง)
3. ทดสอบด้านความเข้าใจ หลังการพัฒนา (30 นาที)
4. พิธีปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (30 นาที)

### กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ใช้กิจกรรมในการพัฒนา คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาด้วยตนเอง

### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนา จำนวน 80 ชั่วโมง เป็นกิจกรรมในห้องประชุมเชิงปฏิบัติการ 9 ชั่วโมง (10%) ปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา (63 ชั่วโมง คิดเป็น 70%) และติดตามผลเรียนรู้ จากแหล่งเรียนรู้อื่น และสะท้อนผล (18 ชั่วโมง คิดเป็น 20%)

### สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. วีดิทัศน์ (vdo)
3. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
4. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ

### การวัดและประเมินผลการพัฒนา

ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ใช้กิจกรรมในการพัฒนา ใช้วิธีวัดและประเมินผลดังนี้

1. การประเมินความเข้าใจก่อน – หลัง การพัฒนา
2. การสังเกตการมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น ปฏิบัติกิจกรรม
3. การเข้าร่วมกิจกรรม

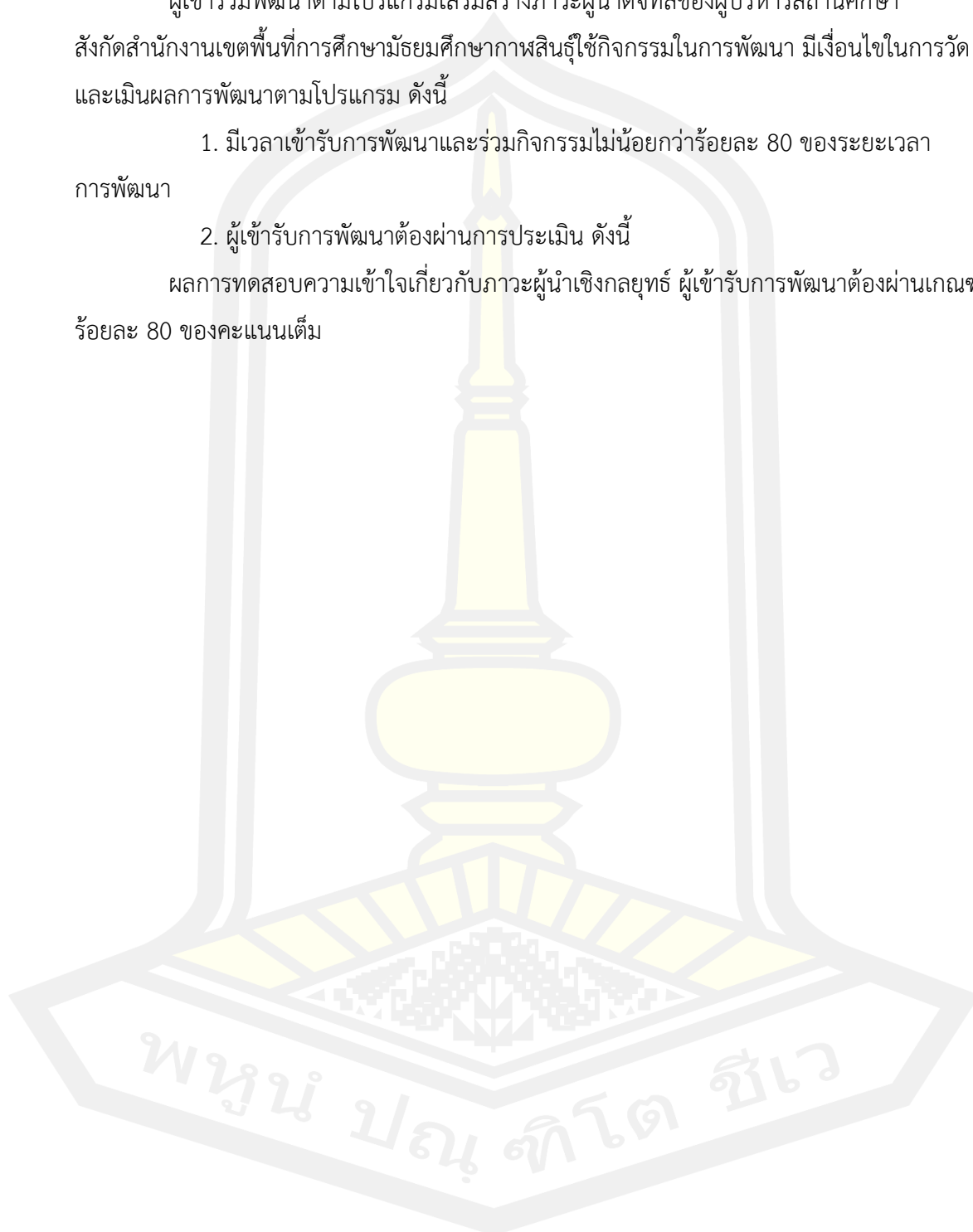
### เงื่อนไขของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีสิทธิ์ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมฯ

ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ใช้กิจกรรมในการพัฒนา มีเงื่อนไขในการวัด และประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลา การพัฒนา

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านการประเมิน ดังนี้

ผลการทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม



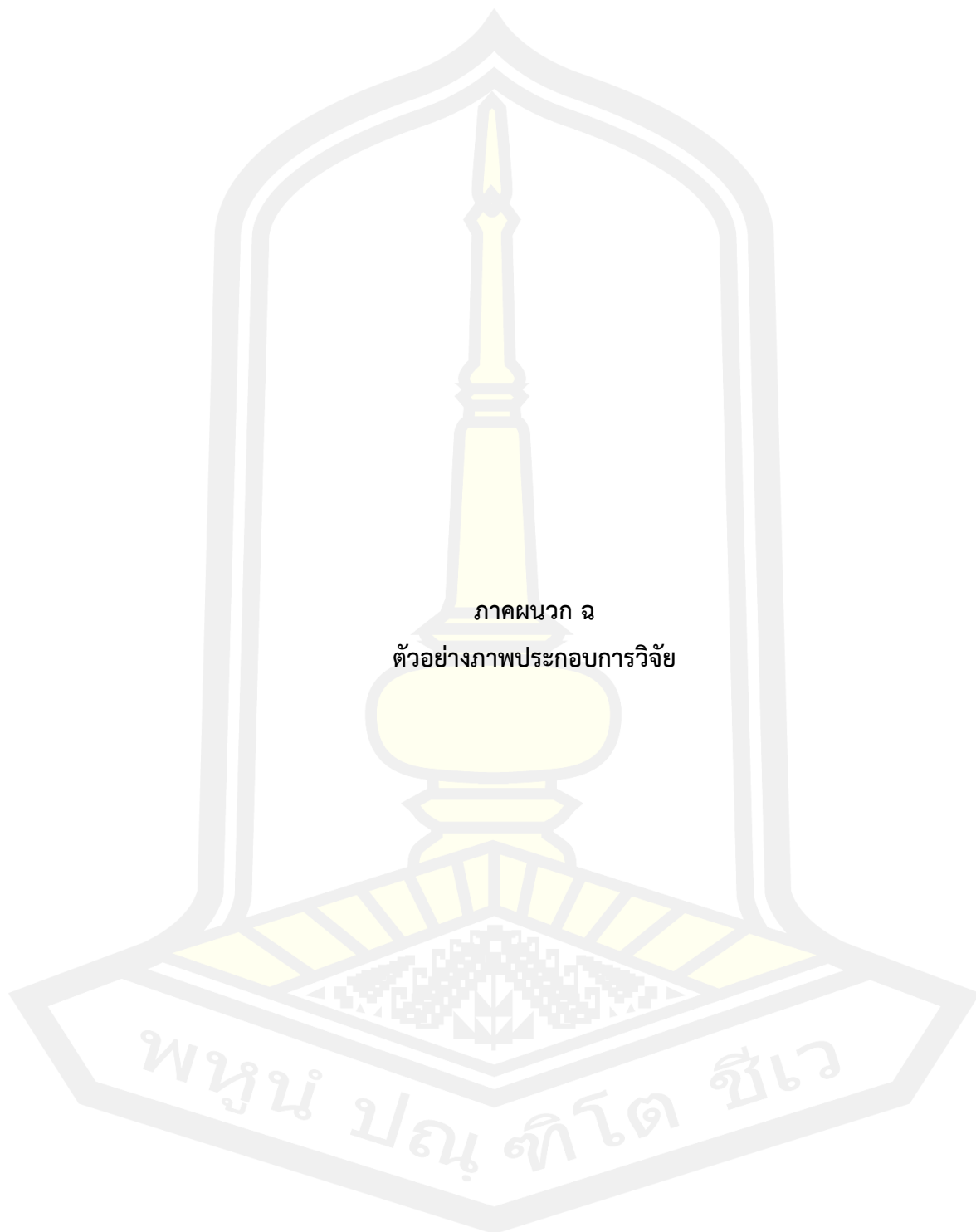
## ตัวอย่าง เอกสารประกอบโปรแกรม

### ใบความรู้

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง สามารถสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ มีความสามารถในการวางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบได้ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยระบบดิจิทัล

การรู้และใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการค้นหา (Find) ประเมิน (Evaluate) ใช้ (Utilize) แบ่งปัน (Share) และสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์สังคม สามารถบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายช่องทางและทันต่อเวลาผ่านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่วิธีการเดิม เช่น จดหมายข่าว การลงประกาศ เป็นต้น มีการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริม คำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง สื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล

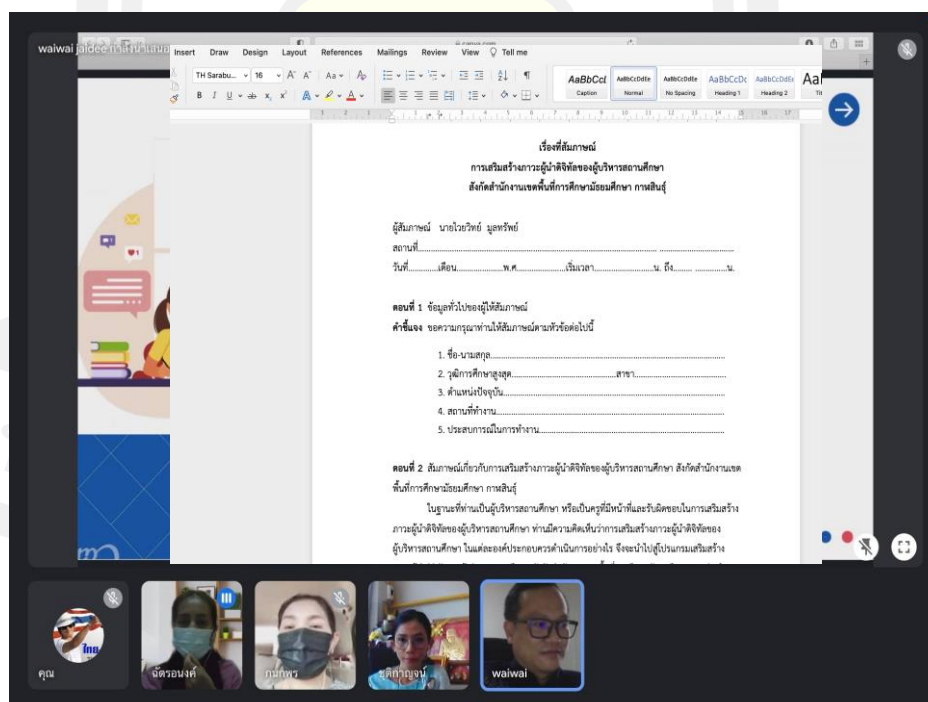


ภาคผนวก ฉ  
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

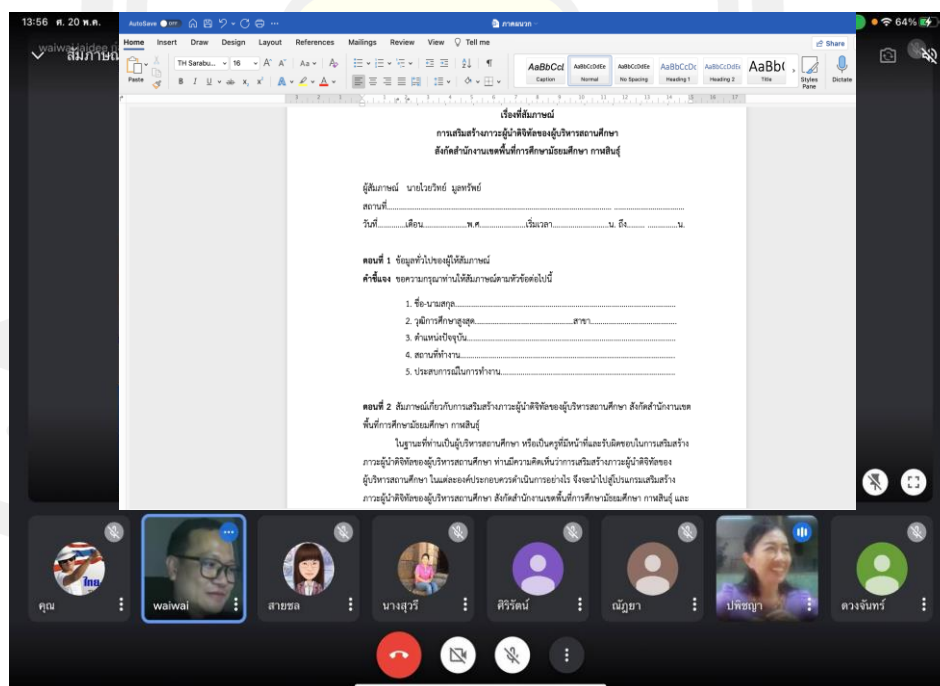


การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจาก  
โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม สพม.กาฬสินธุ์ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565





การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจาก  
โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
โรงเรียนวังมนวิทยาคาร สพม.กาฬสินธุ์ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565







การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจาก  
โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
โรงเรียนอนุกุลนารี สพม.กาฬสินธุ์ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายไววิทย์ มูลทรัพย์
วันเกิด	วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2526
สถานที่เกิด	อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 138 หมู่ที่ 4 ตำบลป่าสังข์ อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2539 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านร่องคำ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2542 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2545 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชิว