



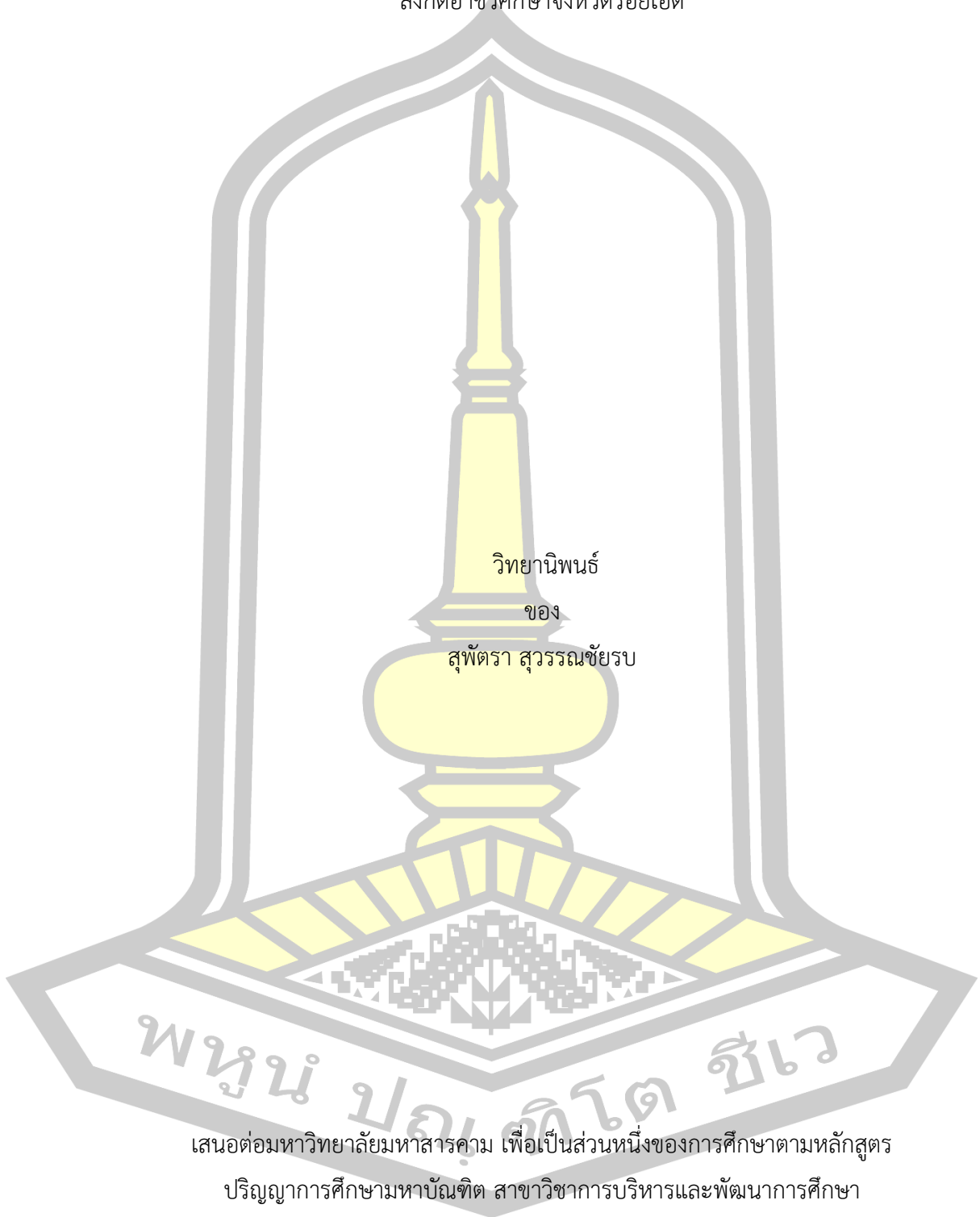
โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุพัตรา สุวรรณชัยรบ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

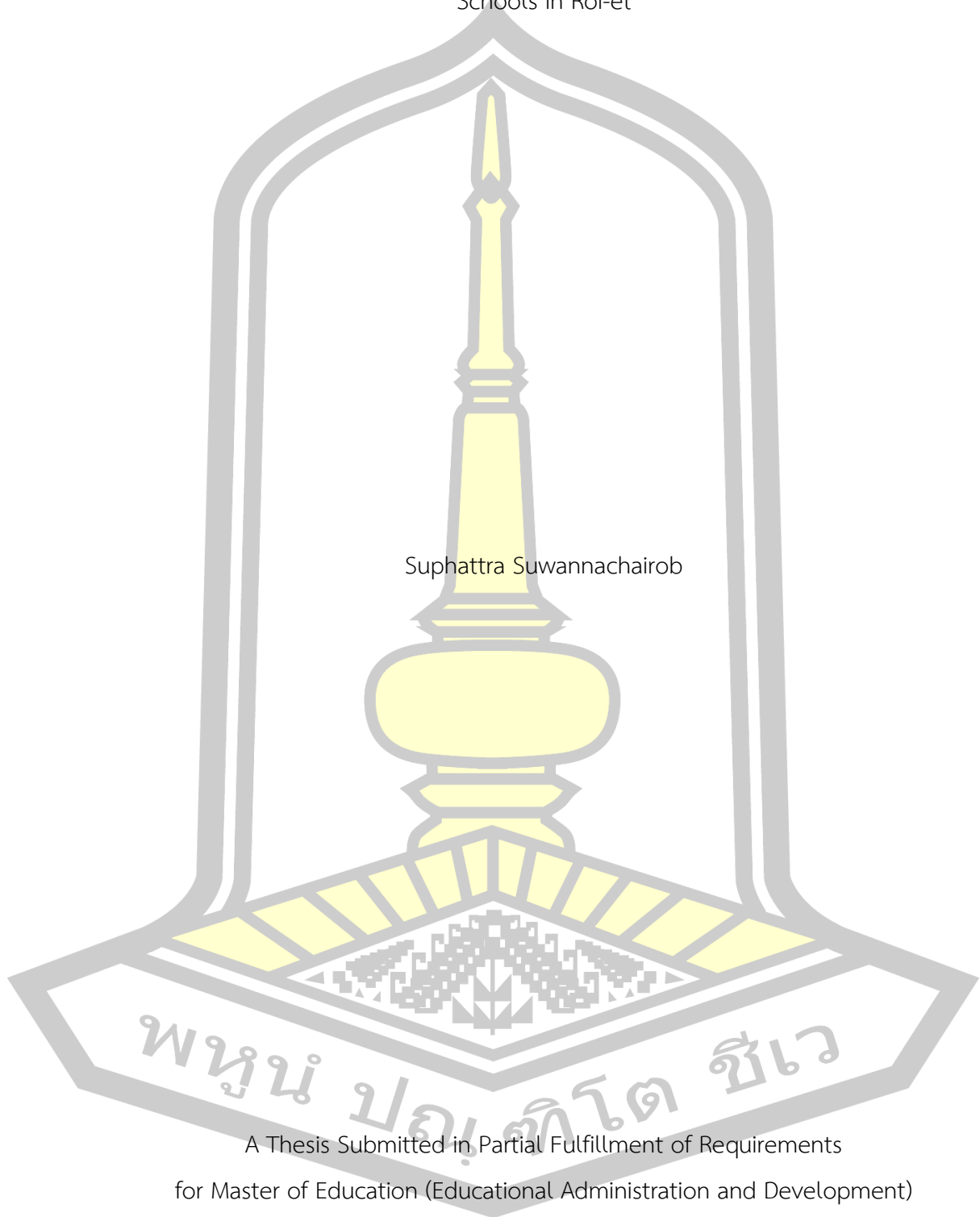


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program to Enhance Digital Leadership Skills of the Administrators in Vocational  
Schools in Roi-et



Suphattra Suwannachairob

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

July 2021

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสุพัตรา สุวรรณชัยรบ  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย  
มหาสารคาม

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

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด		
<b>ผู้วิจัย</b>	สุพัตรา สุวรรณชัยรบ		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด 2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด การดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 214 คน และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรม จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด แบบบันทึกการสนทนา และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.78) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การรู้ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 34.79$ , S.D. = 0.49) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างวัฒนธรรม

องค์กรดิจิทัล การรู้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล

2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด องค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้ Module 1 การสื่อสารดิจิทัล Module 2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การรู้ดิจิทัล Module 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา ประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 34.65$ , S.D. = 0.50)

คำสำคัญ : โปรแกรม, ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล



<b>TITLE</b>	The Program to Enhance Digital Leadership Skills of the Administrators in Vocational Schools in Roi-et		
<b>AUTHOR</b>	Suphattra Suwannachairob		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

### ABSTRACT

The proposes of this research were 1) to study the current state and desirable state of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et 2) to develop the program to enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. This research was separated into 2 phases. 1) to study the current state and desirable state of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. 2) to develop the program to enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. The sample group were 214 administrators and teachers in vocational schools in Roi-et. and 7 educational experts. Research tools are: Questionnaire on current state, desirable state and the necessity of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et, Focus Group form, Evaluation form for suitability and possibility of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. Statistics used in this study were average, mainly percentage and modified priority needs index.

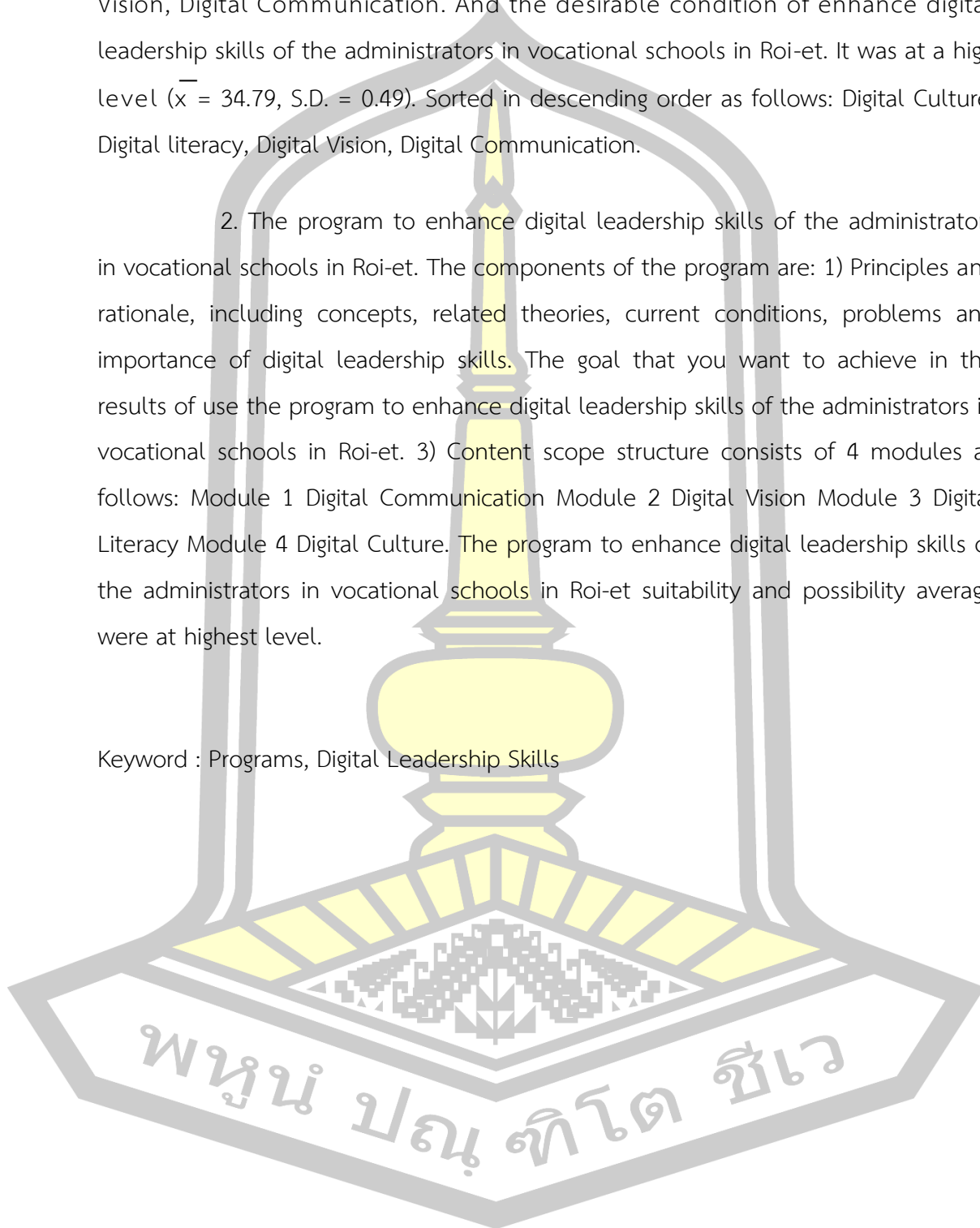
The results of the study revealed as the following:

1. The current state of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. It was at a high level ( $\bar{x} = 33.83$ , S.D. =

0.78). Sorted in descending order as follows: Digital literacy, Digital Culture, Digital Vision, Digital Communication. And the desirable condition of enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. It was at a high level ( $\bar{x} = 34.79$ , S.D. = 0.49). Sorted in descending order as follows: Digital Culture, Digital literacy, Digital Vision, Digital Communication.

2. The program to enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. The components of the program are: 1) Principles and rationale, including concepts, related theories, current conditions, problems and importance of digital leadership skills. The goal that you want to achieve in the results of use the program to enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et. 3) Content scope structure consists of 4 modules as follows: Module 1 Digital Communication Module 2 Digital Vision Module 3 Digital Literacy Module 4 Digital Culture. The program to enhance digital leadership skills of the administrators in vocational schools in Roi-et suitability and possibility average were at highest level.

Keyword : Programs, Digital Leadership Skills





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ  
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ กรรมการสอบ และ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ ผู้สอน ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำ  
วิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญและคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้การตรวจสอบความถูกต้องและ  
เหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารโรงเรียนและครูสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ทุกท่านที่  
กรุณาให้ ข้อมูลและตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
ผู้วิจัยขอ มอบเป็นเครื่องบูชาตอบแทน พระคุณบิดา มารดา บุพการี คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่  
ได้อบรม สั่งสอนผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

สุพัตรา สุวรรณชัยรบ

พนุน ปณฺ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ทักษะภาวะผู้นำ.....	12
ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล.....	35
การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล.....	86
โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล.....	99
บริบทของอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.....	103
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111

งานวิจัยในประเทศ.....	111
งานวิจัยต่างประเทศ.....	115
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	119
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.....	119
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.....	127
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	177
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	177
สรุปผล.....	177
อภิปรายผล.....	178
ข้อเสนอแนะ.....	183
บรรณานุกรม.....	185
ภาคผนวก.....	198
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ.....	199
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	201
ภาคผนวก ค คำดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์.....	216
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	219
ประวัติผู้เขียน.....	231

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล.....	42
ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารดิจิทัล .....	47
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	57
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การรู้ดิจิทัล.....	66
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล .....	75
ตาราง 6 สรุปรองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้ดิจิทัล .....	85
ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล .....	96
ตาราง 8 สรุปรองการสังเคราะห์หลักการ วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล .....	98
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	101
ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา.....	121
ตาราง 11 จำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	133
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน .....	134
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ.....	135
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ .....	138

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ.....	140
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ.....	142
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น .....	145
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้าน การสื่อสารดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการ PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น .....	145
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้าน การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการ PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น .....	147
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการการรู้ดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการ PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น .....	149
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการ PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น .....	151
ตาราง 22 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด .....	159
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ .....	175
ตาราง 24 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด .....	217

## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนสูง-เน้นงานสูง.....	17
ภาพประกอบ 3 ผู้นำที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered leaders).....	18
ภาพประกอบ 4 ตารางแห่งการจัดการของ Blake และ Mouton.....	19
ภาพประกอบ 5 โมเดลภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์สำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	21



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

เทคโนโลยีและบริบททางเศรษฐกิจและสังคมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัล และหลากหลายประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย ฯลฯ กำลังแข่งขันกันพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงมุ่งหวังปฏิรูปประเทศไทยให้ทันต่อบริบทดังกล่าว ด้วยเช่นกัน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) ซึ่งสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล เน้นการเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน (Connected government) โดยบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน จนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One government) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 มีมติเห็นชอบในหลักการร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยได้กำหนดทักษะด้านดิจิทัลที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) กลุ่มที่ 2 ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) กลุ่มที่ 3 ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) กลุ่มที่ 4 ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Digital Process and Service Design) กลุ่มที่ 5 ความสามารถด้านด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) กลุ่มที่ 6 ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) กลุ่มที่ 7



ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ในการนี้ได้มอบหมายให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการให้ก้าวสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกที่ทุกประเทศต่างขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องผลิตและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเร่งด่วน โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้การปรับหลักสูตรและวิธีการประเมินผลที่ตั้งอยู่บนฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ทั้งนี้ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ เป้าหมายหลัก เพื่อผลิตกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตประจำวัน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในระดับมาตรฐานสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

จากการประชุมสัมมนาผู้บริหารอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 กล่าวถึงการรับมอบนโยบายการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกัน โดยกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นที่จะเน้นย้ำกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับใบอนุญาต ในเรื่องของการพัฒนาอาชีวศึกษาให้ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ใน 7 ประเด็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นที่ 4 ส่งเสริมการเรียนรู้ การใช้ดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทในชีวิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องแก้ไขปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ต้องพัฒนาผู้เรียนและผู้สอนให้สามารถใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำหรับสร้างอาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาให้ความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างมาก และได้ตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบันและการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้านการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)



ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงดำเนินโครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) สำหรับผู้บริหาร ครูนักเรียน นักศึกษา และบุคลากรขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2563)

การจัดการศึกษาได้ตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มากมายมาประยุกต์ใช้กับ ผู้เรียน เพื่อที่จะก้าวเข้าสู่การศึกษาในยุคดิจิทัล นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Changing Education Paradigms, Ken Robinson, 2006)” โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องผลึก และพัฒนาออกมาในประเทศไทย โดยท่าน ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (หนังสือวิถีสร้างการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21) ที่ต่อยก้ากับสายวิชาการในแง่ของแนวคิดที่ว่า สารวิชาความรู้แม้จะมีความสำคัญ แต่ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เพราะปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ส่วนมากจะเป็นการเรียนรู้จากผู้เรียน หรือนักศึกษา โดยการค้นคว้าเองผ่านสารสนเทศจำนวนมหาศาลบนโลกอินเทอร์เน็ตที่เป็นสื่อหลักที่แข่งหน้าหนังสือ และตำราไปแล้ว ดังนั้นจึงเป็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะดำเนินการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สำคัญคือ การบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสื่อดิจิทัลมาช่วยในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพปัญหาตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐ บุคลากรมีการใช้ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐยังไม่สามารถบรรลุผลดีเท่าที่ควร ซึ่งเกิดจากปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ (1) บุคลากรภาครัฐยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยีดิจิทัลเท่าที่ควร (2) อุปกรณ์ของเทคโนโลยีที่มีอยู่ยังไม่มีความทันสมัยเท่าที่ควร (3) การจัดเตรียม และการเชื่อมต่อข้อมูลขนาดใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐยังไม่สมบูรณ์ ครบถ้วน ทำให้การใช้ข้อมูลดังกล่าวยังไม่เกิดประโยชน์มากนัก และ (4) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารภาครัฐโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์, พรนภา เตียสุธิกุล และบุญทัน ดอกโรสง, 2561)

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นความสามารถด้านดิจิทัลในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมายมหาศาล (Big Data) นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานในประจำวัน (Day-to-Day Operation) ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent management) รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลาย ๆ ด้าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร (ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล 1. กำหนดวิสัยทัศน์ 2. การบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน 3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน 4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร 5. ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นอย่างที่ 6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์ 7. จัดให้มี ระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษา (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัลที่สำคัญ คือ 1. การสื่อสารดิจิทัล เนื่องจากการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กรถือเป็น รากฐานที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ก่อให้เกิด ความเข้าใจที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้องค์กร สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ ยิ่งใหญ่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การสื่อสารดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรงไปตรงมา โดยอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทาง สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร จะสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุดการบริหารสถานศึกษา (พิริยา ศิริวรรณพ, 2559) 2. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายที่ชัดเจน กว้างไกล แปลกใหม่ สอดคล้องกับสภาพของ องค์กรและการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน จะสามารถสร้างความตื่นตัวของบุคลากรในสถานศึกษาได้เสมอ จนนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตได้ 3. การรู้ดิจิทัลจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเป็นกลไก สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ดำรงอยู่และพัฒนาก้าวสู่ยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี การพัฒนา บุคคลไปสู่การเป็นผู้รู้ดิจิทัลจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ สามารถสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการรู้ดิจิทัลแก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาซึ่งจะเกิดการแบ่งปันมุมมอง ความรู้คุณค่า และประสบการณ์ มีการปรับตัวและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จนทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพร้อมที่ จัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง 4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล ขององค์กรเกิดจากการเริ่มทดลองใช้สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง ไปได้ ดังนั้นการที่มีผู้คนเพิ่มขึ้นจำนวนมากในการใช้สื่อสังคมจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมได้ สุดท้ายแล้วการปฏิรูปทางดิจิทัลจะไม่ใช่แค่เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีเท่านั้น ในการวิจัย พบความจริงที่เห็นได้ชัดว่า องค์กรมักเกิดความสูญเสียในการเผชิญหน้ากับความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี การพัฒนาด้านดิจิทัลเป็นผลมาจากกลยุทธ์ วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ โดยผู้นำและ ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นนี้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้าน

ดิจิทัล มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลต้องมาก จากผู้บริหาร (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560)

จากสภาพปัญหาข้างต้น และความต้องการเร่งด่วน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทักษะการเป็นผู้นำดิจิทัล เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารกับบุคลากรของสถานศึกษา และบุคคลภายนอกสถานศึกษา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร โดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของ สถานศึกษาผ่านสื่อต่าง ๆ สร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืนให้กับบุคลากร พัฒนาคณะกรให้มี ความเชี่ยวชาญ และจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาลที่มุ่งเน้นเป็นรัฐบาลดิจิทัล ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด ร้อยเอ็ด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร นำความรู้ที่ได้ประยุกต์ใช้ ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีลักษณะอย่างไร

### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของนักวิชาการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560), ทินกร บัวชู และทิพภรณ์ บัวชู (2561), อารีย์ น้ำใจ และพิชญญา ยืนยาว (2562), สงบ อินทรมณี (2562), AIR (2009), Sheninger (2014), Marsh (2017), Gorton และ Gorton (2018) และ Howard Young (2020) สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารดิจิทัล
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. การรู้ดิจิทัล
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### 2. แหล่งข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 478 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยการสุ่มอย่างง่าย (Random sampling) จำนวน 214 คน

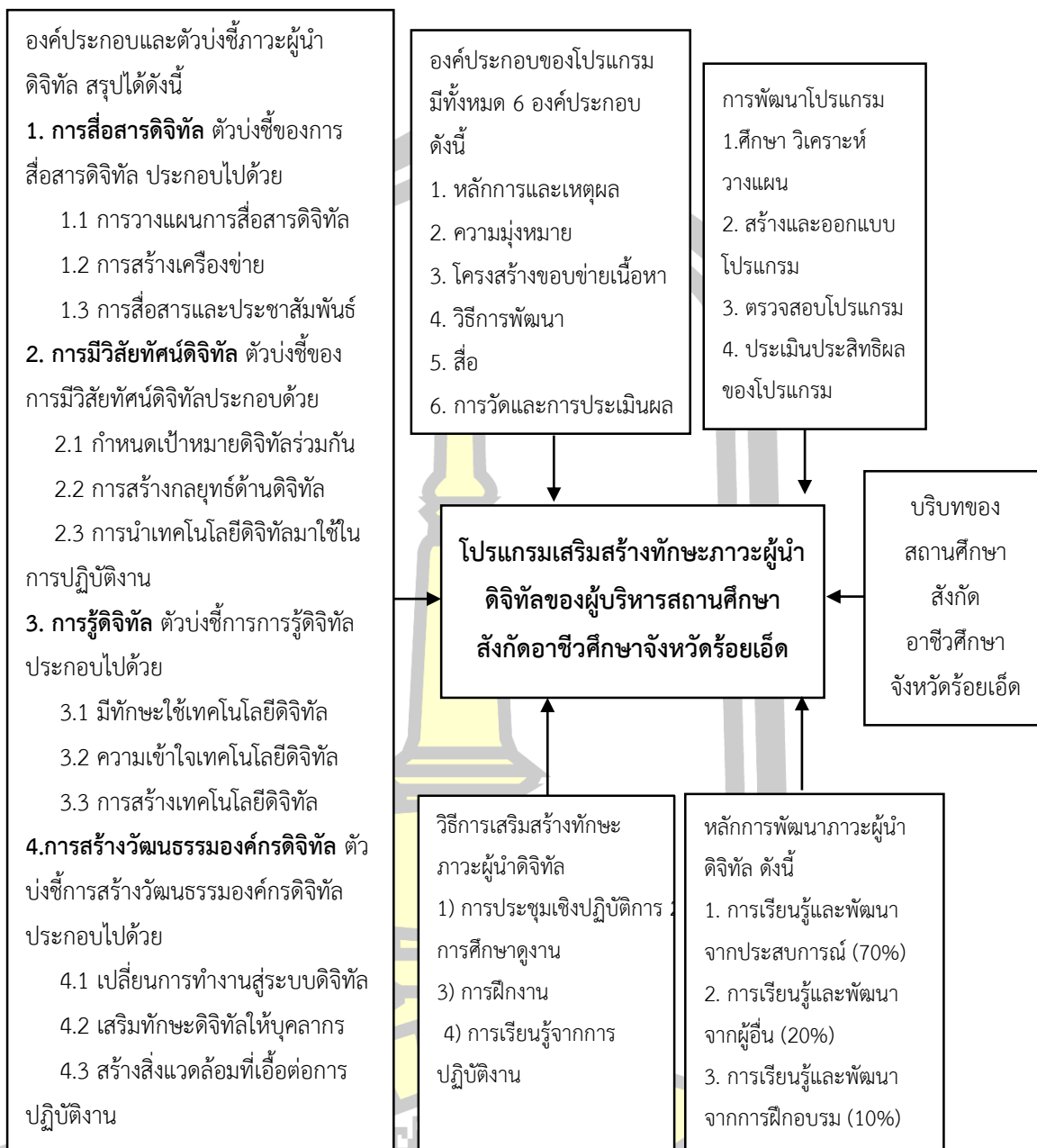
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยดำเนินการ Focus Group Discussion

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน ครูชำนาญการพิเศษ 2 คน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีวุฒิการศึกษาสูงสุดไม่ต่ำกว่า ปริญญาโท รวมจำนวน 7 คน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี การดำเนินงานวิชาการ ผลการศึกษาสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ ปรากฎตั้งภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

พูน ปณ ทิโต ชเว



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยง และสร้างวิสัยทัศน์ ให้สมาชิกในองค์กร ปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลงการบริหารงานอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยระบบดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างเครือข่าย โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวางแผนการสื่อสารดิจิทัล 2) การสร้าง เครือข่าย 3) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

1.2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม โดยนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายดิจิทัลร่วมกัน 2) การสร้างกลยุทธ์ด้านดิจิทัล 3) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน

1.3 การรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสืบค้น การสร้าง การใช้ การประเมินการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีทักษะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถปรับเปลี่ยน ค่านิยม พฤติกรรม วิธีการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา และใช้ประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ 1) เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล 2) เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร 3) สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง แผนหรือกิจกรรมหรือแนวทาง หรือกระบวนการเสริมสร้างดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานการฝึกงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ การวัดและการประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาวิเคราะห์วางแผน 2. สร้างและออกแบบโปรแกรม 3. ตรวจสอบโปรแกรม 4. ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม
4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
5. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอน ในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทักษะภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของทักษะภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
  - 1.5 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
2. ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.1 ความหมายของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.2 ความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.3 องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
3. การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 3.1 หลักการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 3.2 กิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
4. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ทักษะภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการให้แนวคิดอธิบายนิยามความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

สลิปบนท์ เกตุทัต (2540) ภาวะผู้นำหมายถึง การมีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยที่ผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

บุญช่วย สายราม (2557) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่มหรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

อรสา มาสิงห์ (2560) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ วิธีการคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในฐานะผู้นำองค์กร ซึ่งใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ความร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวบุคคลปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

Yulk (2002) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้ใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Maxwell (2011) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีกระบวนการ มีวิสัยทัศน์ ทัศนคติที่กว้างไกล มีความสามารถในการโน้มน้าวและการจูงใจผู้อื่น โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และใช้อิทธิพล อำนาจที่มีให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

บุญช่วย สายธรรม (2557) ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่าง ๆ โดยให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำทางการศึกษา เป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่มในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่ม เพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำของผู้นำทางการศึกษา เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ถ้าผู้นำทำอะไร ผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งอกเงยตามมาที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเป็นหลักเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

Benis (1989) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำทางการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับกับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้ มีความรับผิดชอบ และทำงานเพื่อมุ่งประสิทธิภาพขององค์กร
2. ผู้ที่เข้ามาเติมเต็มการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูป ทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยว
3. การแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนกับการพัฒนาการศึกษา

จากการศึกษาจากนักวิชาการสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ ได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำ เป็นจุดศูนย์รวมของการทำงาน สามารถใช้แรงจูงใจ เพื่อขับเคลื่อนการทำงานและประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีแนวคิดที่คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ ตัวอย่างของบุคคลที่ยิ่งในอดีตเช่น Gandhi, Churchill, Kennedy, King, Mandela, Napoleon, Reagan, Franklin, Eleanor Roosevelt และ Thatcher ซึ่งภายใต้ความเชื่อพื้นฐานนี้ สามารถสร้างมุมมองที่เรียกว่าทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่เป็ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (สวัตน์ จุลสุวรรณ, 2562)

Bass (1990) ได้ศึกษางานวิจัยตั้งแต่ ปี 1918 -1970 มากกว่า 163 เรื่อง และสรุปว่า ภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะ 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งการศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน

2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษาสถานะทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงสถานะทางสังคมพบว่า บุคคลที่มีสถานะทาง เศรษฐกิจและสังคมที่ดีจะทำให้เกิดการได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานะของความเป็นผู้นำ และจะสามารถ ก้าวเข้าสู่ผู้นำในระดับที่สูงได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำกว่า และผู้นำที่มีการศึกษา ดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำได้มากกว่า

3. คุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) พบว่า ผู้ที่มีความรู้ มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสารที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบดี ซึ่งสิ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่ ต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ความอดทนต่อสภาวะการณ์อันตรึงเครียด การควบคุมอารมณ์ ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงตื่นตัว ความเป็นผู้ริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว และความเป็นบุคคลที่มีบุคลิกเปิดเผย

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Task-related Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย แรงขับที่ต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมุ่งมั่น ต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นสูงต่อความสำเร็จ และเป็นผู้ริเริ่ม

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) พบว่า คุณลักษณะที่ สำคัญประกอบด้วย การได้รับความนิยม มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความดึงดูดใจ การให้ความร่วมมือ ชอบมีส่วนร่วมในสังคม และการเป็นนักการทูต ซึ่งคุณลักษณะที่ กล่าวมาเป็นคุณลักษณะที่มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไวเนื้อเชื่อใจ และการแสดงให้เห็นว่า กลุ่มสามารถยึดเหนี่ยวได้

อำนาจ โปร่งทอง (2556) แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Trait) เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในการค้นพบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ทฤษฎีกลุ่มนี้ เรียกว่า “คุณสมบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่” (Great Man Theory) ได้มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้างที่สร้าง ความสำเร็จให้ผู้นำ ซึ่งจะได้คุณสมบัติร่วม (Universal Traits) ออกมาแล้วดำเนินการหาคนที่มี ลักษณะดังกล่าวมาทำงานหรือพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่มีลักษณะที่จะทำงานให้สำเร็จได้ คุณลักษณะเฉพาะที่เชื่อว่าผู้นำจะทำงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย (Physical) เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ท่าทางและกำลัง ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal) อันได้แก่ การเปิดเผยตัว ความคิดริเริ่ม ทักษะความสามารถ (Skills and Abilities) ได้แก่ ความรู้สติปัญญา



ความเชี่ยวชาญ ความสามารถและปัจจัยทางสังคม (Social Factors) เช่น ความสัมพันธ์กับบุคคล การเข้าสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังไม่สามารถตอบคำถามในบางเรื่องได้ และการพบข้อขัดแย้งในแต่ละคุณลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง โดยกลุ่มนักวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่เป็นผู้นำ “ทำอะไรบ้าง” และ “ทำอย่างไร” โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องใช้พฤติกรรมในการนำ เพื่อทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมในการนำที่ค้นพบนั้นสามารถที่จะนำไปใช้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ นักวิจัยกลุ่มนี้ได้พยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการนำ (Lead) เพื่อจะได้นำไปพัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบพฤติกรรมตามที่ต้องการและนำไปสู่การได้ผู้นำที่มีคุณภาพ ซึ่งสมมุติฐานนี้มีความเชื่อตรงกันข้ามกับสมมุติฐานแรก มีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถที่จะสร้างขึ้นได้ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่หลากหลาย (สวัณณ์ จุลสุวรรณ, 2562) สรุปได้ดังนี้

จากผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไอโอวา โดย Lewin and white ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แบบอัตตาธิปไตย หรือแบบเผด็จการ Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะยินยอมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่มและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอในปี ค.ศ. 1945 ได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description

Questionnaire: LBDQ เก็บข้อมูลจากบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือผู้นำที่มุ่งคน (Consideration Structure) และผู้นำที่มุ่งงาน (initiative Structure) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

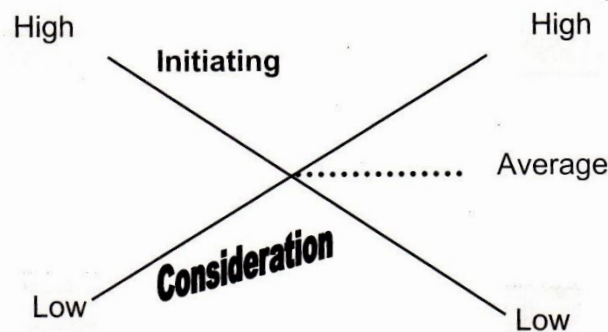
1. พฤติกรรมที่เน้นคน ผู้นำในด้านนี้จะให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความเป็นมิตร ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความรู้สึกไว้วางใจ เชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง พร้อมทั้งจะดูแลและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นอยู่ที่ดี

2. พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำในด้านนี้ จะกำหนดบทบาทรูปแบบในการทำงานที่ดี กระบวนการทำงานและตารางเวลาในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้น ประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

นักวิจัยได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ ได้ 4 แบบ คือ ให้บรรลุเป้าหมาย

1. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนสูง เน้นการทำงานสูง
2. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนสูง เน้นการทำงานต่ำ
3. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนต่ำ เน้นการทำงานต่ำ
4. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนต่ำ เน้นการทำงานสูง

ปรากฏดังภาพประกอบ 2

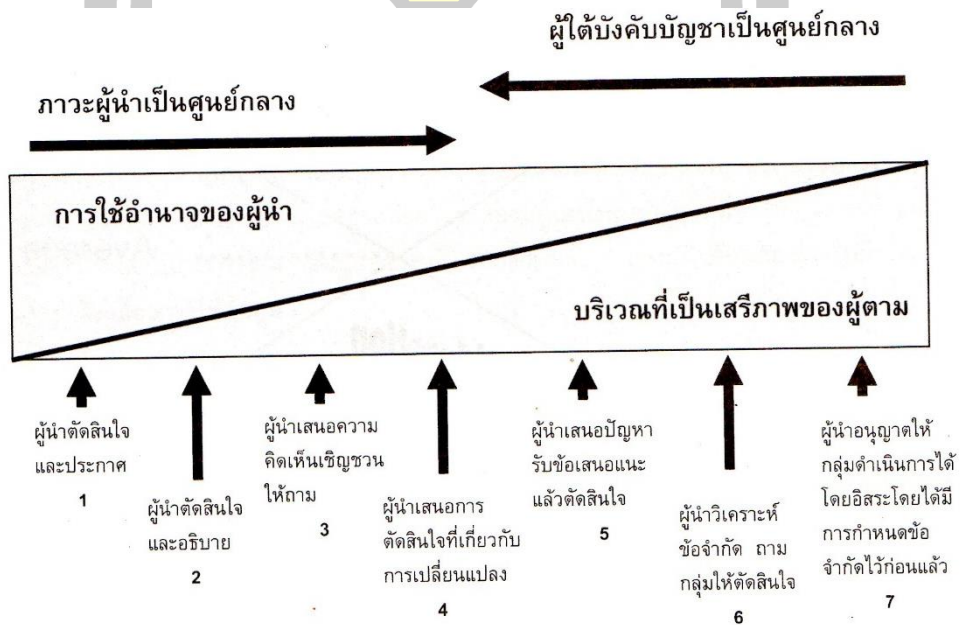


Halpin's Consideration and Initiative Structure

ภาพประกอบ 2 พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนสูง-เน้นงานสูง

จากผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนสูง-เน้นงานสูง จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบอื่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเกิดขึ้นในระยะเวลาใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ใช้วิธีการแตกต่างกันโดย โรเบิร์ต แทนแนนโบม

(Robert Tananenbuam) และวอร์เรน ชมิดท์ (Waren H. Schmid) ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า “ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ” ด้วยการเปรียบเทียบพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิภาพทางเลือกมีทั้งหมด 7 ทางเลือก ทางเลือกซ้ายสุดผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นลักษณะอำนาจนิยมมากที่สุดค่อย ๆ ลดมาจนถึงทางเลือกที่ 7 ขวาสุด ซึ่งมีความเป็นประชาธิปไตยสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมุ่งสร้างทีมงาน เรียก “ผู้นำที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง” (Employee-centered leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าจะให้ความสำคัญกับคนละที่งานน้อยกว่า แต่จะให้ความสำคัญกับการควบคุมงานตามกำหนดลา การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง” (Job-centered leaders) ปรากฏดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ผู้นำที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered leaders)

1. ลูกน้องมีหน้าที่ทำกับทำ
2. คำสั่งที่อธิบายรายละเอียด
3. ให้ซักถามได้
4. อาจเปลี่ยนใจถ้ามีข้อมูลใหม่
5. อะไร คือ ปัญหาเสนอมา
6. วิเคราะห์แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ
7. ร่วมกันตัดสินใจแล้วไปด้วยกัน



การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส “ตาข่ายแห่งการจัดการ”เป็นการศึกษา  
พฤติกรรมทางการบริหาร โดยโรเบิร์ต เบลต (Robert Blake) และแจน มูตัน (Jane Mouton)  
ซึ่งมีพื้นฐานของการศึกษาจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกน ได้กล่าวถึงพฤติกรรมเป็น 2 มิติ คือ  
ผู้นำที่สนใจคน (Concern for People) และผู้นำที่สนใจงาน (Concern for Production)  
วิธีของตาข่ายแห่งการจัดการจะใช้แกนแนวตั้งเป็นมิติที่สนใจคนและแกนแนวนอนเป็นมิติที่สนใจงาน  
โดยให้ผู้บริหารกรอกแบบสอบถามเพื่อวัดว่า ผู้บริหารสนใจมิติทั้งสองอยู่ในระดับใด จากระดับ 1 ถึง  
9 แล้วพิจารณาส่วนผสมหรือจุดตัดในตาราง จะได้ระดับของผู้นำที่สนใจคนและงานในระดับต่าง ๆ  
รูปแบบของภาวะผู้นำมีถึง 81 รูปแบบ แต่ที่น่าสนใจมี 5 รูปแบบ คือ

9	1,9 มุ่งคน								9,9 มุ่งทีมงาน	
8										
7										
6										
5				5,5 สายกลาง						
4										
3										
2										
1	1,1 ไม่มุ่งคน และงาน								9,1 มุ่งงาน	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

ตารางแห่งการจัดการของ Blake และ Mouton

ภาพประกอบ 4 ตารางแห่งการจัดการของ Blake และ Mouton

1. คำสั่งที่อธิบายรายละเอียดผู้นำแบบ 1,1 เรียกว่า ผู้นำแบบอ่อนด้อยหรือ  
ย่ำแย่ (Impoverished Leader)เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานอยู่ในระดับต่ำ มักปล่อยให้  
ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจกันเองและไม่ใส่ใจในกระบวนการทำงาน

2. ผู้นำแบบ 9,1 เรียกว่า ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ (Authority-  
compliance Leader)เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานในระดับสูง แต่ให้ความสนใจกับคน

อยู่ในระดับต่ำ มีพฤติกรรมในการตัดสินใจสั่งการเอง มุ่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยเคร่งครัดกดดันให้ปฏิบัติตาม มองผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องจักร

3. ผู้นำแบบ 1,9 เรียกว่าผู้นำแบบประธานสโมสร (Country Cub Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนอยู่ในระดับสูง แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำ นั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หลีกเลียงข้อขัดแย้ง ใช้การประนีประนอมเป็นหนทางในการตัดสินใจ

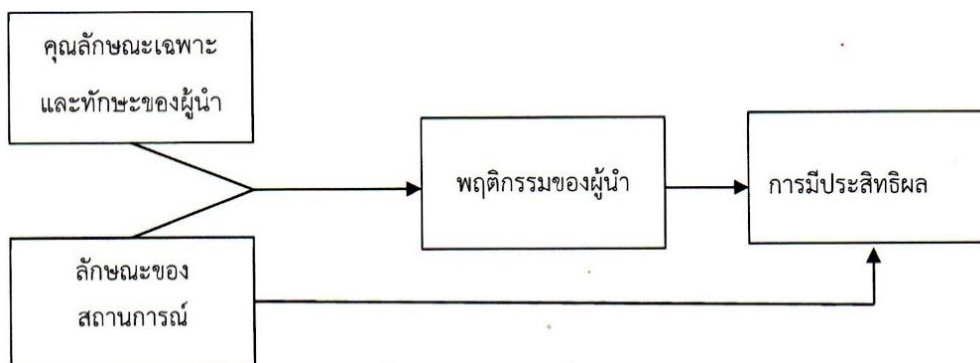
4. ผู้นำแบบ 5,5 เรียกว่า ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle Road Leader) เป็นผู้นำที่แสดงความสนใจคนกับงานอยู่ในระดับกลาง ๆ พอกัน พอใจแค่การดำเนินงานพอใช้เท่านั้น ทีมและไม่ให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานต่ำเกินไป

5. ผู้นำแบบ 9,9 เรียกว่า ผู้นำแบบหมู่คณะ (Team Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ นั้นการทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไว้วางใจและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดของตาข่ายแห่งการจัดการ เชื่อว่าผู้นำแบบ 9,9 เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นแนวคิดนี้ยังเป็นแนวทางที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำอีกด้วย

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

Lunenburg และ Omstein (1996) มีความเห็นที่ขัดแย้งกับข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ตาม โดยอธิบายว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมายไม่ใช่ว่าจากพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว การที่นักวิชาการสรุปว่า การทำงานของผู้ตามที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ยังไม่สามารถที่จะสรุปให้ชัดเจนได้ และจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งเป็นโมเดลทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในทศวรรษที่ 1980 ประกอบด้วยกลุ่มแนวคิด 4 กลุ่ม ที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำ และการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ดังภาพประกอบ 5



ที่มา : Bryman (1996)

ภาพประกอบ 5 โมเดลภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์สำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

โมเดลดังกล่าวภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย สมมุติฐานที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะของทักษะของผู้ผู้นำ และลักษณะของสถานการณ์ก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้ผู้นำ และการมีประสิทธิผล สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะของสถานการณ์มีผลโดยตรงต่อการมีประสิทธิผล นอกจากนี้สถานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-economic Security) ของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างมาก ลักษณะสถานการณ์จะมีอิทธิพลในประสิทธิภาพของผู้นำมากกว่าพฤติกรรมของตัวผู้นำ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์จะเป็นการค้นหาเงื่อนไขที่เฉพาะ หรือตัวแปรสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะของผู้ผู้นำ พฤติกรรม และเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงาน (Bryman, 1996)

จากหลักฐานระบุว่า ในสิ่งแวดล้อมหนึ่งอาจจะใช้รูปแบบของผู้นำแบบหนึ่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งภายใต้สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ต้องใช้รูปแบบที่แตกต่างออกไปเพื่อควมมีประสิทธิภาพของผู้นำ จากการที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะระบุว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากหรือน้อย เนื่องจากบางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มุ่งคนก็มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่ในบางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มุ่งคน ดังนั้นหลังจากปี ค.ศ. 1960 นักวิจัยได้เริ่มสนใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำใหม่ โดยมุ่งศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำอย่างไร ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ในแต่ละด้านไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard และ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของ House

Fiedler และ Chemers (1974) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใด หรือในอีกความหมายหนึ่งรูปแบบของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ควรใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่ง Fiedler และ Chemers ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุมสถานการณ์ และด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Style) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และประเภทที่ 2 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยเครื่องมือแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด หรือ The LPC Scale (LPC: Least Preferred C-worker) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับการแปลผลคะแนน บุคคลที่ได้คะแนนสูงจากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่า ผู้ตอบมีความพึงพอใจทางวก ผู้ตอบมีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกอบอุ่น มีความอ่อนโยน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลได้คะแนนต่ำ จากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในด้านลบ ผู้ตอบไม่มีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีการนิทล้าหลัง มีความรู้สึกเย็นชา แข็งกระด้าง และขาดประสิทธิภาพในการทำงานคะแนนการวัดที่บ่งชี้คุณค่าของการบรรลุถึงคะแนนแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC)ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจ การปฏิบัติงาน (Task Motivated) และคะแนนการวัดที่บ่งชี้การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล หมายถึง แรงจูงใจในใฝ่สัมพันธ์ (Relationship Motivated)

2. องค์ประกอบด้านการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) คือ ระดับของอำนาจและอิทธิพลที่ผู้นำมีและนำมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดกลยุทธ์ของการกระทำ (Fiedler and Garcia, 1987) การควบคุมสถานการณ์ถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถให้รางวัลและลงโทษผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในองค์กรได้และสมาชิกสามารถที่จะปลดผู้นำได้เช่นกัน 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ ขอบเขตซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมโดยผู้นำมีการสั่งการโดยกลุ่ม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึง ผู้นำเป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือของกลุ่มสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ การเคารพนับถือต่อผู้นำกับสมาชิก

เกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของการมอบอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งอย่างไม่ทางการให้กับผู้นำ

3. องค์ประกอบด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ทฤษฎี The Least Preferred Co-worker เป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้มีการนำไปใช้ใน กลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การศึกษาของ Fiedler จำนวนมาก มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวัดประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยใช้กำไรสุทธิ (Net Profit) ต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Unit) อัตราร้อยละที่บรรลุผลสำเร็จ จำนวนของการแก้ปัญหา และประสิทธิภาพของผู้นำ ถูกกำหนดและตัดสินโดยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จากการรวบรวมข้อมูลก่อน ปี 1962 Fiedler ได้พัฒนาข้อเสนอ 3 ข้อสำหรับทฤษฎีสถานการณ์

ข้อ 1 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับสูง การใช้ผู้นำแบบ มุ่งการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์

ข้อ 2 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับปานกลาง การใช้ผู้นำแบบ มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งการปฏิบัติงาน

ข้อ 3 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับต่ำ การใช้ผู้นำแบบมุ่งเน้นที่ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์

House (1971) ได้เริ่มต้นพัฒนาทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของภาวะผู้นำโดยที่ House และ Betz ได้ศึกษางานวิจัยจำนวนมาก นำไปสู่การผสมผสานและ สนับสนุนโมเดลทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย และหลังจากนั้น House ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ ตัวอย่างเช่น ได้ขยายจำนวนของพฤติกรรมผู้นำและผลลัพธ์ที่ได้จากตัวแปรแนวคิดเชิงสถานการณ์ ทันสมัย และได้พัฒนาข้อเสนอที่เฉพาะหรือสมมติฐานเฉพาะ จำนวน 26 ข้อ แนวคิดหลัก ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยเชิงสถานการณ์ และผลลัพธ์ (ประสิทธิผล) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของ การปรับปรุงทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ซึ่งทฤษฎีทางสู่เป้าหมายมีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจในเชิง การคาดหวัง (Expectancy Motivation Theory) สมมติฐานหลักของโมเดล คือ ผู้ตามจะมีแรงจูงใจ ถ้าเขามีความเชื่อว่าเขามีศักยภาพในการทำงานนั้นและผู้ตามจะมีความพยายามที่จะผลิตงานให้ได้ ตามที่ปรารถนาหรือตามความต้องการและได้รับรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่คุ้มค่า (Northouse, 2004) ตัวอย่างสมมติฐานเฉพาะของทฤษฎีมีความซับซ้อนพฤติกรรมของผู้นำ 5 รูปแบบ จะถูกกำหนดและมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์และตัวแปรผลลัพธ์ผ่านทางสมมติฐานที่ เฉพาะ 5 สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบ Path-goal Clarifying คือ การมีศักยภาพที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความเชื่อชอบต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรลุความสำเร็จในภารกิจที่ปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน



และการคาดหวังของคนอื่น มีการให้รางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Path-goal Clarifying ผู้นำที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อความต้องการที่จะปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่พึงพอใจแต่ยังมีความไม่ชัดเจน

สมมุติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งการปฏิบัติงานให้มาตรฐานที่สูง จำเป็นต้องพึ่งพาแรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น House จึงได้เสนอว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leader Behavior) จะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้นด้วย

สมมุติฐานที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึง การให้สวัสดิการทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความเป็นมิตร และการใช้จิตวิทยาให้การสนับสนุนและการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน เมื่อองค์กรอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ เต็มไปด้วยบรรยากาศตึงเครียด หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการท้อแท้ เมื่อสถานการณ์เข้าสู่สภาพที่เป็นปกติแล้วการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) จะไม่มีผลอีกต่อไป ในการสร้างความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นคุณค่า (Value-based Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะสะสมคุณค่าให้แก่ตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีประสิทธิภาพ โดยการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าผู้ตามให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือผู้นำ รวมถึงการที่ผู้นำชี้ให้เห็นถึงการวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่แสดงถึงการมีอนาคตที่ดีกว่าของผู้ตามเมื่อผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และใช้พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์โดยการเน้นคุณค่าที่ถูกรวบรวมไว้ในวิสัยทัศน์ซึ่งภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคล

สมมุติฐานที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการมีสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำร่วมกับสมาชิกในกลุ่มงาน จากการวิจัยพบว่า การที่ผู้นำมีการทำงานกับบุคคลในระดับเดียวกันอย่างแข็งขันมีความเกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบนักบริหารอย่างเป็นทางการเพียงอย่างเดียว House ได้เสนอสมมุติฐานที่ว่าการทำงานที่มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันภายในหน่วยงาน สามารถส่งเสริมได้

โดยที่ผู้นำต้องให้ความร่วมมือและแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ตาม เพื่อที่จะยกระดับการสร้าง ความตั้งใจในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานและได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของผู้นำ House เป็นการปรับปรุงทฤษฎีที่รวบรวมมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และมีผลการปฏิบัติที่เป็นเชิง ประจักษ์ แต่ไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์

#### 4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

เป็นแนวคิดทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการเสริมพลังใจหรือกระจาย อำนาจ (Empowering) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral agents) กระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงไปสู่ ความเป็นผู้นำ โดยเบอร์ก (Yukl and Fleet, 1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการ แสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ภายในองค์กร อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ของ บุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

##### 1. ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Needof Hierarchy Theory)

##### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กันตาม ความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

##### 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนา เชิงจริยธรรมทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะ เกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่าง ค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้น

ความต้องการของมาสเตอร์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลสเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาระดับความสามารถที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การเป็นตัวแบบของบทบาทผู้นำ (Role Modeling) คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Leadership) หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะมีภาพลักษณ์ที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ ร่วมงานด้วยและผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเลียนแบบผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องรักษาอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของตน เพื่อปฏิบัติภาระหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำใช้แรงจูงใจภายในให้เกิดแก่ผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีความหมายและท้าทาย ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเกิดจิตใจที่ผูกพัน เสียสละมีชีวิตชีวา (Team Spirit) โดยการสร้างเจตคติหรือจิตสำนึกที่ดี สื่อให้เห็นภาพในอนาคต อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายขององค์การ มองข้ามผลประโยชน์ของคน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะช่วยทำให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตน ต่อเป้าหมายในระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา (Reframing) ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลเป็นของตนเอง และเห็นว่าการชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันทุกคน กระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ขำนาญคือการที่ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ต้องมีทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การสนับสนุนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวปฏิบัติสำหรับเรื่องนี้ ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารสองทางบริหารจัดการแบบเดินวนรอบ (Management by Walking around) มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขา มาใส่ใจเรา เห็นรายบุคคลเป็นเหมือนบุคคลทั้งหมดขององค์การ (As a whole person) มากกว่า



เป็นปัจจัยการผลิต การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตามไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

จึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำด้วย

#### 4. ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัดน์ (ม.ป.ป) คุณลักษณะของผู้นำนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ

##### 1. คุณลักษณะลักษณะทางกายภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก
- 1.2 การศึกษา ความรู้สติปัญญา
- 1.3 สถานภาพ ฐานะทางสังคม

##### 2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- 2.1 ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น
- 2.2 บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจ
- 2.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง

##### 3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ประกอบด้วย

- 3.1 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- 3.2 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ความสามารถในการรักษาความสงบใจ

ของบุคคล

##### 3.3 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ

##### 3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

##### 3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ

##### 3.6 ความสามารถในการบังคับบัญชา

##### 4. คุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย

##### 4.1 ความมีมนุษยสัมพันธ์

##### 4.2 การรู้จักกาลเทศะ

##### 4.3 การแสวงหาความร่วมมือ

##### 4.4 ความสามารถในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีรูปแบบหรือลักษณะที่แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นถึงความดีหรือลักษณะเด่น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำในระบบราชการจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม คือ การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักการในวิชาชีพของตนเอง โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนส่วนตน เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงามการรักษาวาจาสัตย์ตลอดเวลา ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่ของตน
3. มีความรับผิดชอบ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องทำงานให้สำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ แม้ว่าจะเจอปัญหาและอุปสรรคก็พยายามแก้ไขให้ลุล่วง ไม่ยอมแพ้ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง
4. มีความเสียสละ คือ การไม่ฉวยโอกาสแสวงหาความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยไม่ทำให้ส่วนรวมหรือผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ รวมถึงรู้จักการแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้อื่น และยกย่องสมาชิกเมื่อปฏิบัติงานดีเด่น หรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร
5. มีความยุติธรรม คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร มีความเที่ยงตรง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา การให้รางวัลแก่ผู้ทำดีมีผลงาน และการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำความผิด การไม่มีอคติทางเชื้อชาติศาสนา บุคคลหรือกลุ่มบุคคล
6. มีความอดทน คือ พลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการอดทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด รวมถึงความอดทนต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
7. มีความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง มีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานและมีความทุ่มเทกับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
8. มีความจงรักภักดีคือ มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ องค์กร/หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ
9. มีความรู้จักกาลเทศะ คือ มีความสามารถในการปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลาและสถานที่ มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน

10. มีความกล้าหาญ คือ การมีสติรู้เท่าทันเหตุการณ์กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำและ กล้ายอมรับผิดหรือคำติเตียนเมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง

11. มีความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน กล้าตัดสินใจและ ประกาศข้อตกลงอย่างจริงจังและชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผล

12. ฟังพาได้คือ ผู้นำที่ดีควรเป็นที่ฟังพาของลูกน้อง เช่น ฟังพาด้านเงินทอง น้ำใจ การใช้ชีวิตความเชี่ยวชาญ ฯลฯ

13. ใช้หลักการ คือ คือ การบริหารงานด้วยเหตุผล สามารถตอบข้อซักถามของ ลูกน้องได้ด้วยหลักการ พูดในสิ่งที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือได้

14. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์คือ อารมณ์ไม่แปรปรวนง่าย พูดคุยด้วยแล้วสบายใจ มีใจยุติธรรมกล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา

15. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว คือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

16. มีบารมีคือ ผู้นำที่ดีต้องสะสมความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงาน

17. รู้จักตนเอง คือ การเข้าใจความรู้สึกของตนเอง และจุดมุ่งหมายของชีวิต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเองอย่างไม่ลำเอียง รวมทั้ง การพิจารณาเข้าใจตนเอง ได้แก่ การรู้จักฐานะที่ตนเองเป็นอยู่ การประพฤติตนให้เหมาะสมกับ ฐานะของตน การปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับตำแหน่งของตน ไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น

18. มีการปรับตัว คือ การที่บุคคลปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์และแข่งขันกัน คนในสังคมจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้โดยการ ปรับปรุงไม่ให้เกิดความขัดแย้งจนถึงต้องแตกกลุ่มกัน แม้ว่าแต่ละคนอาจจะมิสนใจคอ หรือผลประโยชน์แตกต่างกัน

19. มีบุคลิกภาพหรือการวางตัวที่ดีคือ การสร้างความประทับใจในเรื่องบุคลิกภาพ การวางตัวและความประพฤติมีความสุภาพ นุ่มนวล หลีกเลียงการใช้คำพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย ส่อเสียดหรือเหยียดหยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมตนเองได้ทั้งในการปฏิบัติตน และอารมณ์รวมถึงการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด

20. มีทักษะในการสื่อสาร คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็นหรืออธิบายให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ

ในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดีมีศิลปะในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน สามารถสั่งการและนำเสนอผลงานต่าง ๆ ได้อย่างกระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

21. มีวิสัยทัศน์คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์คือ มองการณ์ไกล โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร มองเห็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คาดคะเนเห็นการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อเหตุการณ์และกระแสโลกาภิวัตน์ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ให้ดำเนินการตามเป้าหมายโดยการวางแผนการทำงาน การจัดกำลังคนและการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

22. มีทักษะในการบริหารจัดการ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการหรือนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านวิชาการ การวางแผน การจัดการ องค์กร การจัดกำลังคนรวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การบริหารจัดการจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อนำไปปฏิบัติในงานนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

23. มีความรู้และความเชี่ยวชาญ คือ การนำความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพของตนเอง รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก การสร้างให้เกิดกระบวนและบรรยากาศในการเรียนรู้ ตลอดจนการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของการนำความรู้ที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

24. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ดีควรเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ สร้างและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประสานงานกับบุคคลทุกระดับบน และระดับล่าง รวมถึงการควบคุมและดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีโดยจะต้องเป็นเสมือนคนกลางทำหน้าที่ประสานงาน เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

25. สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานในการทำงาน คือ โดยเป็นผู้สนับสนุน และจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงาน โดยการใช้วิธีต่าง ๆ ที่ไม่ใช่วิธีการบังคับ เช่น การให้กำลังใจ การให้รางวัล ฯลฯ

26. กล้าตัดสินใจและวิ่งเข้าหาปัญหา คือ ตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน จะต้องเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของคนสองฝ่าย ในฐานะที่เป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องต้องรู้ว่ากระบวนการในการแก้ไขในแต่ละปัญหามีกระบวนการอย่างไรบ้าง และควรเลือกใช้วิธีการที่จะเหมาะสมและสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้

27. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ รวมถึงการประยุกต์และพัฒนาวิธีการทำงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

28. มีความศรัทธาในสิ่งที่ทำ คือ การมีความศรัทธา เชื่อมมั่นในตนเองและเชื่อมั่นใน เพื่อนร่วมงาน แสดงความเอาใจใส่ต่อสมาชิก รวมทั้งศรัทธาในงานที่รับผิดชอบ

29. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทนต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิด ไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง หรือพุดง่าย ๆ ก็คือ ผู้นำที่จะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง

30. ต้นแบบ คือ การเป็นตัวแบบหรือตัวอย่างของความสำเร็จในการทำงาน และมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ทีมงานได้นำไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้ ประสพผลสำเร็จ

มารุต สมวงศ์ (2553) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กร เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่ง ความสำเร็จ

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะลักษณะทางกายภาพ เช่น การศึกษา ความรู้สติปัญญา สถานภาพ ฐานะทางสังคม คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ เช่น ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง คุณลักษณะทางด้านความสามารถ เช่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ และคุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ การรู้จักกาลเทศะ เป็นต้น

## 2. ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

บุญช่วย สายรวม (2557) ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential leadership skills in the 21st century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Team building skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning Project skills)
4. ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship building up skills)
7. ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
10. ทักษะการกระตุ้นจูงใจ (Motivational skills)
11. ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & thinking skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills)
16. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment skills)
17. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning skills)
18. ทักษะการบริหารเวลา (Time management skills)



19. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution)

20. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk management skills)

Strock (2014) ได้กล่าวถึง ทักษะภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ไว้ใน Magazine Article มีดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นการบริการ (Service Focus)
2. กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice)
3. ความสัมพันธ์ (Relationships)
4. ค่านิยมการสร้างมูลค่า (Values Create Value)
5. มีวิสัยทัศน์ (Vision)
6. การจัดการ (Management)
7. การรับฟัง (Listening)
8. การตั้งคำถาม (Questions)
9. มีอิทธิพล (Influence)
10. การสื่อสาร (Communication)
11. ความร่วมมือ (Collaboration)
12. สร้างระบบนิเวศน์ (Create a Stimulating Ecosystem)
13. เรียนรู้ความแตกต่างระหว่างวัย (Intergenerational learning)
14. การเรียนรู้ นานาชาติ (International learning)
15. ความยืดหยุ่น (Resilience)
16. การจัดการความขัดแย้ง (Break Boundaries)
17. ปลูกฝังนิสัยการชอบทดลอง (Cultivate an Experimenter's Mindset)
18. มองโลกในแง่ดี (Optimism)
19. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
20. ความสามารถในการปรับตัวอย่างไม่หยุดยั้ง (Relentless A adaptability)
21. มีชีวิตชีวา (Vitality)
22. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills)
23. มีความสัตย์ซื่อ (Achieve Integrity)

Adair (2010) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการปรับตัว (Adaptability Skill) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Skills) ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Skills) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning Skills) ทักษะการบริหารเวลา (Time-Management Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication



Skills) ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Skills) ทักษะการขับเคลื่อนองค์กร (Diversity Skills) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ทักษะการบริการ (Service Skill) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skill) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) ทักษะด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ (Learning and Innovative Skill) และทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Skill)

Dicoll (2015) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้

1. ทักษะด้านวิสัยทัศน์ (Visionary)
2. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally intelligent)
3. ทักษะด้านความเป็นผู้นำตนเอง (Master self-leadership)
4. ทักษะด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Embrace change and innovation)
5. ทักษะต้อนรับคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม (welcome and value)
6. ทักษะด้านการพัฒนากรอบความคิดในศตวรรษที่ 21 (Develop a 21st century mindset)
7. ทักษะด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learners)
8. ทักษะด้านการเชื่อมโยง (connected with the world)
9. ทักษะด้านการมุ่งปฏิบัติ (Take action)

National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียน ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางการ (Setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment skill) และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)

จากการศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำของนักวิชาการ บุญช่วย สายราม (2557), Strock (2014), Adair (2010), Dicoll (2015) และ NASSP (2013) ทักษะภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร
2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์
3. ทักษะการเรียนรู้
4. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์
5. ทักษะการแก้ปัญหา
6. ทักษะการวางแผน
7. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี
8. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์
9. ทักษะการบริหารเวลา

### ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

#### 1. ความหมายของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

อารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยืนยาว (2562) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล กลุ่มผู้นำที่พร้อมสำหรับการทำงานด้วยระบบดิจิทัล มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกโดยการมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสาร จูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้และการเป็นแบบอย่าง (Role Model) การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

William และ Minnian (2007) ให้นิยามการรู้ดิจิทัลว่า เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และการใช้ความคิดแบบมีวิจารณญาณ การรู้คอมพิวเตอร์ที่เน้นทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

GDS Insights ให้ความหมายความเป็นผู้นำแบบดิจิทัล คือ การใช้กลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง สิ่งนี้สามารถจัดการได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

Sheninger (2014) ภาวะผู้นำแบบดิจิทัล หมายถึง แนวคิดเชิงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น การใช้เครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของโรงเรียน และโครงสร้าง

Thai winner (2020) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล หมายถึง ทักษะและกรอบความคิดที่จะเอื้ออำนวยให้บุคคลหรือองค์กรนำพาสมาชิกอื่นในองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ ตัวอย่างของทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาความหมายของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยง และสร้างวิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยระบบดิจิทัล

## 2. ความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

จันทนา แสนสุข (2559) ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงจะได้เปรียบที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู (2562) ในปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างองค์กรแบบเดิมจึงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลและลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้น ผู้ในยุคนี้จึงต้องมี ความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมาย มหาศาล (Big Data) นำมาใช้ให้ เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด

ปณตนนท์ เกียรติประภากุล (2561) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เป็นทักษะที่มาจากศักยภาพภายในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและมีความสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รับนโยบาย มาสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับ สถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล สรุปได้ว่า เป็นทักษะที่มาจากศักยภาพของผู้บริหารที่มีพร้อมที่จะบริหารงานสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงจะได้เปรียบที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

อารีย์ น้ำใจดี และพิชญภา ยืนยาว (2562) องค์กรที่สามารถตอบรับกระแสโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพจะพบว่า มีปัจจัยภายในที่สนับสนุนความสำเร็จที่สำคัญที่จะนำพาให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ด้านกลยุทธ์ (Digital Strategy) กลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีนั้นจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ความสามารถของเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล อีกทั้งกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีนั้นยังต้องสอดคล้อง และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงมีจุดมุ่งหมายในการใช้เทคโนโลยี เข้ามาเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ หรือผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานในองค์กรให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหาเป็นจุด ๆ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของเฉพาะบางกระบวนการ

2. ด้านผู้นำ (Leadership) องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่พร้อมจะผลักดัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ อีกทั้งควรมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในหน่วยงาน รวมถึงเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทำงานสอดคล้องประสานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายองค์กรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทบทวนอำนาจการกำกับดูแลรวมทั้งแต่งตั้งมอบหมายให้มีผู้นำด้านการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้องค์กรตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเหมาะสม

3. ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) บุคลากรในทุกระดับชั้นนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผล นอกจากการทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญ และรู้สึกตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรยังจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสม ทั้งนี้ความสามารถของบุคลากรสำหรับองค์กรดิจิทัลนั้นนอกจากต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี (Digital-Proficiency Workforce) ยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อรองรับแนวคิดการให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง รวมถึงต้องมี

ความสามารถในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) เพื่อให้สามารถจัดการโครงการภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับ ประโยชน์สูงสุด

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล เป็นไปอย่างยั่งยืน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานแบบใหม่ในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น นอกจากความพร้อมในการปรับตัว ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่นในการดำเนินการยังต้องประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งสนับสนุนให้องค์กรทดลองสร้างรูปแบบการทำงาน หรือบริการใหม่ และทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปต่อยอดการพัฒนา รวมถึงการทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเข้าใจการดำเนินการสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน ระดมความรู้ ความสามารถ และความคิดเพื่อ สร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ทินกร บัวชู และทิภาพร บัวชู (2562) องค์กรประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการ พัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าจะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้ เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อม การเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่าง มีมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ

3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ เรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางกลยุทธ์ การการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการ และสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการ กับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็น มืออาชีพในการทำงานตามที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม



### 5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์ พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดิจิทัลให้เป็นปกติ ในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างไรให้ทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

สงบ อินทรมณี (2562) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยการมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีและสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ ๆ มาสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ ให้ประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผลักดันให้ครู และผู้เรียนคิดค้นนวัตกรรมการบริหารจัดการและนวัตกรรม การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) กล่าวว่า ทักษะด้านดิจิทัลนี้ นำสมรรถนะทางการบริหารของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 สมรรถนะจาก 6 สมรรถนะ มาใช้ในการนี้ด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

American Institute for Research: AIR (2009) ได้กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาระดับชาติสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล (National Educational Technology Standard for Administrators : NETS-A) ซึ่งประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มาตรฐานที่ 3 มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มาตรฐานที่ 4 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 5 สังคมดิจิทัล

Elizabeth Marsh (2017) ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบไปด้วย 8 ทักษะ ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. การมีจรรยาบรรณ
4. การแสดงตน

5. การสื่อสาร
6. การปรับตัว
7. ความตระหนักในตนเอง
8. การรับรู้ทางวัฒนธรรม

Gorton และ Gorton (2018) กล่าวว่า 6 ลักษณะของความเป็นผู้นำแบบดิจิทัล

1. การตระหนักรู้ว่าดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวกับขนาดของโครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนผู้คนและวิธีการทำงาน

2. พัฒนาทักษะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แค่ในแผนกแยกต่างหาก
3. การมีกลยุทธ์ดิจิทัลรวมกระบวนการดิจิทัลและเทคโนโลยี
4. ให้ผู้นำที่มีอำนาจและงบประมาณในการทดสอบและฝังเทคโนโลยีดิจิทัล

และวิธีการทำงานที่คล่องตัว

5. มีการวิจัยการใช้งานและความต้องการและพร้อมรับข้อเสนอแนะ
6. สร้างทีมงานที่มีความพร้อม

Sheninger (2014) ภาวะผู้นำทางดิจิทัลคือกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์และชุดพฤติกรรมที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความหมาย โปร่งใส และมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงล่าสุด เช่น การเชื่อมต่อที่แพร่หลาย เทคโนโลยีโอเพนซอร์ส อุปกรณ์เคลื่อนที่ และการปรับเปลี่ยนในแบบของคุณ เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการและจัดโครงสร้างโรงเรียนมากกว่าศตวรรษ ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาจะทรงพลังอย่างมากเมื่อใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ของการบริหาร โดยประกอบไปด้วย 7 เสาหลักของความเป็นผู้นำดิจิทัลในการศึกษา

1. การสื่อสาร ผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแบบเรียลไทม์ ผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลาย ไม่ใช่ใช้วิธีการทางเดียวแบบคงที่อีกต่อไป เช่น จดหมายข่าวและเว็บไซต์อีกต่อไป ข้อมูลสำคัญสามารถสื่อสารผ่านเครื่องมือโซเชียลมีเดียฟรีต่าง ๆ และกลยุทธ์การใช้งานแบบง่าย ๆ เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำทางดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในการสื่อสารแบบสองทาง

2. ประชาสัมพันธ์ให้ใช้โซเชียลมีเดียฟรี เพื่อเป็นหัวหน้านักเล่าเรื่อง แบ่งปันสิ่งดี ๆ ทั้งหมดเชื่อมโยงกับโรงเรียนของคุณและสร้างความโปร่งใสที่จำเป็นมากในยุคนี้สำหรับการศึกษาระดับ

3. การสร้างแบรนด์ใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดียเพื่อสร้างการแสดงตนของแบรนด์ที่เน้นด้านบวกด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน เพิ่มความภูมิใจในชุมชน และช่วยดึงดูด/รักษาครอบครัวกำลังมองหาโรงเรียนสำหรับลูก ๆ ของพวกเขา



4. การมีส่วนร่วมของนักเรียนและการเรียนรู้ สิ่งที่วางแผนไว้สำเร็จลุล่วง เมื่อรู้ผลการเรียนแล้ว เข้าใจกลยุทธ์ที่เราจะใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้นและได้พิจารณาถึงวิธีการใช้เครื่องมือดิจิทัล เพื่อให้กลยุทธ์เหล่านั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เราสามารถวางแผนสู่ความสำเร็จได้

5. การเติบโตและการพัฒนาอย่างมืออาชีพ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล (PLN) ของคุณเองเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้รับแหล่งข้อมูล เข้าถึงความรู้ รับคำติชม เชื่อมต่อกับผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและปฏิบัติงานและหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วเพื่อปรับปรุงการสอน การเรียนรู้ และความเป็นผู้นำ

6. ทบทวนพื้นที่การเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมใหม่ มีความรู้คุณลักษณะที่รวบรวม สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่น การนำอุปกรณ์มาเอง (BYOD) การเรียนรู้แบบผสมผสาน ห้องเรียนที่พลิกกลับ gasification, maker spaces และการเรียนรู้เสมือนจริง

7. โอกาส หาวิธีปรับปรุงโปรแกรม ทรัพยากร และความเป็นมืออาชีพที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาด้วยเทคโนโลยี

Howard Young ผู้อำนวยการสายงานพัฒนานานาชาติ หลักสูตรการเป็นผู้นำ สถานศึกษาจาก Auckland University of Technology (AUT) จากประเทศนิวซีแลนด์ กล่าวว่า ผู้นำด้านการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาการศึกษา การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวทันโลกเทคโนโลยี โดยปัจจัยสำคัญของผู้ประกอบการศึกษาที่ดีในยุคดิจิทัลที่น่าจะนำไปประยุกต์ใช้มีดังนี้ (สยามรัฐ, 2564)

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะในยุค 4.0 ความรู้จะลื่นไหล เกิดขึ้นตลอดเวลาและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ศูนย์กลางของนักการศึกษาทุกคน คือ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ทดสอบการปฏิบัติในปัจจุบันและเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง มากไปกว่านั้นควรเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดเพื่ออนาคต และการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ในสิ่งที่นักเรียนต้องการ บนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองมีอยู่

2. มีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคตและรู้จักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน ซึ่งความคิดเชิงกลยุทธ์นี้คือ แนวคิดแบบอนาคตที่มีความเป็นไปได้และการแก้ปัญหาที่อาจไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้นโยบาย ระบบ และแนวทางปฏิบัติแบบเดิม

3. พึงพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้นำการคิดแบบอนาคตและผู้นำแบบเดิม ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล แต่ไม่ใช่ทำเพียงคนเดียว การกระจายความเป็นผู้นำโดยเน้นการกระจายแหล่งที่มาของอิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทั่วทุกกลุ่มคน จะทำให้ความเชี่ยวชาญและความรู้สามารถกระจายไปทั่วทุกกลุ่มคน เช่น การเชิญผู้นำ

การคิดแบบอนาคตและผู้นำแบบเดิมมาแบ่งปันความเชี่ยวชาญและความรู้ของพวกเขา สิ่งนี้อาจมีความท้าทายมากขึ้นเมื่อครูใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนยังมีความคิดแบบเดิม แต่ในขณะที่ครูและนักเรียนอาจคิดแบบอนาคตไปแล้ว ฉะนั้นหากมีการแบ่งปันความคิด จะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่แตกต่าง นำไปสู่การพัฒนาและช่วยสนับสนุนเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

4. ไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลอง สำหรับกลุ่มผู้บริหารทางการศึกษา ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ ที่มีความคิดเป็นแบบระบบเดิม อาจจะมีพลังหรือไม่มั่นใจกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรืออาจจะคิดว่ามันเป็นการยากเกินกว่าที่ตัวเองจะสามารถพัฒนาวิธีการใหม่ในการสอนที่ให้นักเรียนมาเป็นจุดศูนย์กลาง ฉะนั้นกุญแจสำคัญคือ การชวนและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกกับผู้ที่ลังเลที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การฝืนบังคับ หรือการต่อต้านพวกเขา

5. ไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม บางความรู้และประสบการณ์แบบเดิมอาจยังคงมีคุณค่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องระวังอย่าเพิกเฉยต่อภูมิปัญญา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ควรเรียนรู้ เชื่อมต่อ และสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับผู้ที่มีความคิดและยึดถือวิธีทำแบบเก่าอาจให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและรับฟัง

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัล	สำนักงาน ก.พ. (2560)	ทินกร บัวชู และทิพาพร บัวชู (2562)	อารีย์ นำใจ และทิพญาภา ยืนยาว (2561)	สงบ อินทรมณี (2562)	AIR (2009)	Sheninger (2014)	Marsh (2017)	Gorton and Gorton (2018)	Howard Young (2020)	ความถี่
1. การสื่อสารดิจิทัล			✓			✓	✓			3
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. การรู้ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. การสร้างอัตลักษณ์						✓				1
5. สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี				✓		✓				2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงดิจิทัล	สำนักงาน ก.พ. (2560)	ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู (2562)	อารีย์ นำใจ และพิชญภา ยีนยาว (2561)	สงบ อินทรมณี (2562)	AIR (2009)	Sheninger (2014)	Marsh (2017)	Gorton and Gorton (2018)	Howard Young (2020)	ความถี่
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
7. การวัดและประเมินผล								✓		1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลที่ครอบคลุมหลายด้าน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอออกมาโดยพิจารณาจากเกณฑ์ขอบข่ายที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของนักวิชาการ สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1. การสื่อสารดิจิทัล 2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3. การรู้ดิจิทัล 4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### 3.1 การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication)

#### 3.1.1 ความหมายการสื่อสารดิจิทัล

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า การสื่อสารดิจิทัลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารดิจิทัลที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

ปณิตา วรรณพิรุณ และนำโชค วัฒนานัน (2560) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และทำงานร่วมกันกับผู้อื่น โดยใช้เทคโนโลยี และสื่อดิจิทัล แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ รอยเท้าหรือร่องรอยดิจิทัล (Digital Footprint) การติดต่อสื่อสารออนไลน์ (Online Communication) ความร่วมมือออนไลน์ (Online Collaboration)

วิวรรณ ชาราหิรัญโชติ (2560) ให้ความหมายของการสื่อสารดิจิทัล Digital Communication การสื่อสารทางดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร และร่วมแรงร่วมใจกับคนอื่น ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อ

Aho Kirsti (2005) การสื่อสารดิจิทัล คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective communication) โดยใช้ทักษะในการออกแบบและสร้างสารอย่างน่าสนใจ (Create) และตั้งใจโดยใช้สื่อร่วมสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ทั้งภาพ เสียง ข้อความ และสื่อผสม โดยเฉพาะ สื่อดิจิทัล (Digital media) เช่น e-mail, blogging, podcasting, video, digital narratives, e-portfolio, e-learning, digital document, Dynamic website และ rich internet application เป็นต้น การสื่อสารดิจิทัลจะรวมทั้งการสร้างความคิดรวบยอด (Conceptualizing) การผลิตสาร (Producing) การถ่ายทอดสาร (Delivering) และการรับสาร (Receiving) ด้วย

Yuhyun Park (2019) การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและร่วมมือกับผู้อื่นโดยใช้เทคโนโลยีและสื่อ

จากการศึกษาคำนิยามความหมายของการสื่อสารดิจิทัล จากนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังนี้ การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างเครือข่าย โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 3.1.2 องค์ประกอบการสื่อสารดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้สรุปเกี่ยวกับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ในการบริหารการจัดการศึกษา เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร ในองค์กร โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึง ซึ่งมี องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สร้างความเข้าใจในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการขับเคลื่อน กระบวนการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคแบบถูกต้อง
2. การเชื่อมโยงเครือข่าย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยสร้าง กระบวนการ สื่อสารเข้าใจ สื่อมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพ ในทุกแขนงประเภท เช่น media, application, innovation
3. พัฒนาและสร้างสรรค์กระบวนการทัศน์การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การปฏิรูป การศึกษา นโยบายรัฐด้านการศึกษา ทั้งเทคนิควิธี ส่งต่อไปยังสาธารณชน องค์กร คณะ บุคคล ผ่านกระบวนการหน่วยงานนิติบุคคลให้ดำเนินไปในลักษณะ นโยบาย มีกระบวนการติดตาม และประเมินผล พัฒนาและยกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ยกระดับองค์กรด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์การศึกษาของหน่วยงาน การศึกษาในทุกภาคส่วนให้เป็นหน่วยงานด้านการสื่อสารที่สร้างสรรค์ หรือความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่ขนานกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

5. การมีส่วนร่วม การสื่อสารพัฒนาการงานด้านการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้บังเกิดความเข้าใจอันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมและพลังขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเอกภาพมีศาสตร์และกระบวนการที่มากกว่ารูปแบบสื่อข่าวทั่วไป เพื่อให้บังเกิดปฏิริยาข่าวสาร การศึกษา

ธนัท สมณคุปต์ และพัทธนันท์ บุตรบุญ (2562) ได้กล่าวว่า การสื่อสารต้อง คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางในการสื่อสาร และผู้รับสาร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารให้มากที่สุด ผู้ส่งสารที่ดีต้องสามารถ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นผู้รับสารเกิดความสนใจและทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ตั้งไว้ ซึ่ง “สื่อ” จัดว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เมื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามารองรับการสื่อสาร ทำให้มนุษย์มีช่องทางการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ หลากหลาย และรวดเร็วมากขึ้น ข้ามผ่านอุปสรรคด้านพื้นที่และเวลาได้ อีกทั้งยังสามารถติดต่อสื่อสารกันเสมือนยืนอยู่ตรงหน้าภายในไม่กี่วินาที ทั้งที่อยู่ห่างไกลกันคนละทวีป ซึ่งการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเตรียมตัวก่อนการผลิต (Pre-Production) ได้แก่ การวางแผน การหา ข้อมูลและการเขียนแผนโครงเรื่อง (Storyboard)
2. การผลิตสื่อ (Production) ได้แก่ การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. ขั้นหลังการผลิต (Post-Production) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข เติมแต่งให้เหมาะสมก่อนนำไปเผยแพร่
4. การเผยแพร่ (Distribution) เป็นขั้นการนำสู่สาธารณะชน จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ Online และ Offline

ธิตพล เทียมจันทร์ (2562) ยุคดิจิทัล ปี 2020 การสื่อสาร ควรมีลักษณะดังนี้

1. เลือกเครื่องมือสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย จากพฤติกรรมสื่อสาร คนไทยมีเสฟสื่ออินเทอร์เน็ตสูงถึงมากเกือบ 12 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งการใช้งานแต่ละช่องทางก็จะมี ปริมาณแตกต่างกันตามไลฟ์สไตล์ของแต่ละคน ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้อง ทำความเข้าใจลักษณะการใช้งานในแต่ละช่องทางให้ดี

2. วางกลยุทธ์การสื่อสาร สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารต้องกำหนด นโยบายของการสื่อสารในองค์กร เพราะมันจะส่งผลถึงการตัดสินใจทางธุรกิจ ทิศทางการตลาด หรือการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กร ให้ไปในทิศทางที่กำหนดได้อย่างไร้ความขัดแย้ง



3. ดำเนินกลยุทธ์เพื่อสื่อสารให้ตรงเป้า เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ก็ต้องมีการระบุการดำเนินการในทางปฏิบัติว่าจะสามารถเข้าถึงการรับรู้ของเป้าหมายของเราได้อย่างไร การสื่อสารส่งผลได้ทั้งทางบวกและลบต่อธุรกิจ แผนการสื่อสารจำกำหนดการดำเนินการทางยุทธศาสตร์ พลังของการสื่อสาร สามารถเป็นตัวชี้วัด ชัยชนะขององค์กร ได้เลยทีเดียว

4. สื่อ สัมพันธ์ สื่อในยุคดิจิทัลแตกต่างจากสื่อในอดีตอย่างสิ้นเชิง คนส่วนมากนิยมสื่อออนไลน์ แต่สื่อออฟไลน์ก็มีความสำคัญและมีการใช้งานที่แตกต่างกัน ดังนั้น นักประชาสัมพันธ์ จะต้องรู้จัก รูปแบบ และ ขอบเขตการใช้งาน รวมทั้ง รู้จัก บุคคลที่เป็นสื่อ และสื่อมวลชน อย่างใกล้ชิด และยังเป็นจะต้องรู้วิธีการทำงานของสื่อ การคัดเลือกข่าว รูปแบบ การนำเสนอข่าว เช่น ข่าวออนไลน์ ข่าวโทรทัศน์ หรือ ข่าวหนังสือพิมพ์/นิตยสาร

สายทอง สุจริยาพงศ์พร (ม.ป.ป.) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร คือ การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในองค์กร ให้ความรักใคร่กลมเกลียว สามัคคี รวมทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน หากการสื่อสารภายใน องค์กรมีประสิทธิภาพ บุคลากรรับทราบนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ขององค์กร มีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นก็จะช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อนต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังทำให้ฝ่ายบริหารมองเห็นองค์กรในภาพรวม เช่น การสะท้อนความคิดเห็นของ บุคลากรในมุมมองการทำงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ เดินหน้าไปได้อย่างถูกต้อง

การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร จึงควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนเชิง กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เอื้ออำนวยให้การบริการและการดำเนินงานเป็นไปด้วย ความราบรื่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. การจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ องค์กรสามารถสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ภายใน เพื่อจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ยอมรับแนวปฏิบัติ และปฏิบัติตาม ในแนวทางที่องค์กรต้องการ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้ดีขึ้น

2. การกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรม องค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรม จะเน้นการทำงานเป็นทีม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อใช้ความรู้ ความชำนาญของ พนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรสามารถสื่อสารภายในเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร เพราะการที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ องค์กรต้องมี

ความสามารถในการสรรหาความคิดใหม่ ๆ สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร องค์กรต้องให้พนักงานรู้สึก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เห็นคุณค่าของพนักงาน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของ องค์กร พนักงานรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานกับองค์กรใด มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ยิ่งพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากเท่าไร ความรู้สึกผูกพันก็จะยิ่งมีมากขึ้น เท่านั้น ทั้งนี้ การสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับกลางผ่านช่องทางต่าง ๆ กับพนักงานช่วยสร้าง ความรู้สึกผูกพันนี้

Morello Park Elementary (2015) ได้กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 หรือในอนาคต การเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนรู้และทักษะให้มากขึ้นนั้น ทักษะการสื่อสารก็เป็น หนึ่งทักษะพื้นฐานที่มีความสำคัญมากและจำเป็นสำหรับนักเรียน เพื่อจะได้มีความพร้อมสำหรับการ มีชีวิตที่ซับซ้อนมากขึ้นและมากขึ้นกับสภาพแวดล้อมในการเรียน หรือในการทำงานในศตวรรษ ที่ 21 และได้มุ่งเน้นไปที่ความคิดสร้างสรรค์การคิดเชิงวิพากษ์การสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็น สิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในอนาคต ซึ่งทักษะเหล่านี้ประกอบด้วยดังนี้

1) การสื่อสารความคิด 2) การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารดิจิทัล

ตัวบ่งชี้ ของการสื่อสารดิจิทัล	ปณิตา วรรณพิรุณ และนำโชค วัฒนานันท์ (2560)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2560)	ฉัตรพล เทียมจันทร์ (2562)	ฉันท สมณคุปต์ และพัทธนันท์ บุตรชญ (2562)	สายทอง สุจริยาพงศ์พร (ม.ป.ป)	Morello Park Elementary (2015)	ความถี่
การวางแผนการสื่อสาร		✓	✓	✓		✓	4
การสื่อสารและประชาสัมพันธ์	✓	✓		✓	✓	✓	5
การสร้างเครือข่าย	✓	✓		✓	✓		4
การใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสาร	✓		✓		✓		3



จากตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารดิจิทัล ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารดิจิทัลมีนักวิชาการที่แสดงทัศนะและผลการศึกษาวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารดิจิทัลสามารถสรุปตัวบ่งชี้ของการสื่อสารดิจิทัล ได้ดังนี้

1. การวางแผนการสื่อสารดิจิทัล
2. การสร้างเครือข่าย
3. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

1. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การวางแผนการสื่อสาร

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ (2552) การวางแผนการสื่อสาร เพื่อเป็นการเตรียมการป้องกันภัยพิบัติ เป็นแนวทางในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมวิธีการเผชิญปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ตลอดจนเพื่อให้เป็นหลักหรือแนวทางในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย ดังนี้

1. ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการยอมรับ ด้วยการชี้แจง ให้ความรู้ และการโน้มน้าวใจ ซึ่งต้องติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2. กระตุ้นให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางความคิด การสนับสนุน ความไว้วางใจความนิยมเลื่อมใสศรัทธาและกระตุ้นความรู้ความเข้าใจเดิมอยู่แล้ว เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกการเผยแพร่ให้รับรู้ข่าวสารเพียงอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องพยายามให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความตระหนักและการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม

3. การอำนวยความสะดวก เพิ่มประสิทธิภาพ และเพื่อป้องกันให้เกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกันภายในและภายนอกสถาบัน และระหว่างสถาบันกับสาธารณชน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งที่กระทำ

4. เพื่อเตรียมการเลือกและกำหนดการใช้สื่อในติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

5. เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด หรือการแสดงออกของสาธารณชนที่มีต่อองค์กรในทางลบ

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2558) การวางแผนการสื่อสารกับการบริหารงานขององค์กร มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัจจัยอื่นที่ส่งผลให้แผนสามารถดำเนินไปได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคคล สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงาน สื่อสารมวลชน หรือองค์ประกอบอื่นใดก็ตามที่ช่วยเอื้อให้แผนเกิดขึ้น หรือสามารถทำให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินการไปได้ มีการเผยแพร่สื่อสาร สร้างการรับรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

การวางแผนสื่อสารองค์กร มีขั้นตอน กระบวนการ มุ่งองค์ประกอบหรือปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดการวางแผนการสื่อสารอย่างมีรูปแบบ เทคนิควิธีการ มีความเหมาะสม มีความชัดเจน มีคุณค่ามีคุณภาพ มีผู้ตอบสนอง มีผลลัพธ์ มีทีมงาน มีแนวทางที่ชัดเจน มีข้อมูล มีส่วนต่าง ๆ ที่ก่อรูปร่างขึ้นมาเป็นแผนการสื่อสารขององค์กรในที่สุด ลองมารู้จักกับลักษณะของแผนการสื่อสารกันก่อนลักษณะของแผนการสื่อสารมีดังนี้

1. แผนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่เป็นเรื่องสนับสนุนทั่วไป (General Support) เป็นลักษณะของการสื่อสาร การติดต่อที่กระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา ส่งเสริมความเข้าใจและความสนใจของสาธารณชนต่อองค์กร

2. แผนการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจง (Specific Support) มุ่งเน้นข้อสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หรือเหตุการณ์ที่พิเศษกว่าปกติธรรมดา เช่น แผนที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาฉุกเฉิน หรือมีสถานการณ์เฉพาะทำให้แผนการสื่อสารต้องเกิดขึ้น และรวดเร็วต่อการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะเจาะจงนั้นด้วย

3. แผนการสื่อสารที่ต้องการให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง (Reinforcement) ที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางเอาไว้ หรือกำหนดไว้อย่างชัดเจน

4. แผนการสื่อสารที่ต้องการส่งเสริมสนับสนุนความคิดเห็นเดิมที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. แผนการสื่อสารเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดหรือการแสดงออกเชิงลบของประชาชน (Remedial) และเพื่อกอบกู้ภาพลักษณ์ขององค์กรให้กลับมาอีกครั้ง และถ้าเป็นไปได้คือแผนนั้นทำให้ภาพลักษณ์ดีกว่าเดิมด้วย

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2548) การวางแผน (Planning)” คือ ขบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการ และวิจารณ์ญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด นอกจากนั้น “การวางแผน” ยังเป็นเรื่องของการกำหนด วัตถุประสงค์ กิจกรรม หรือการวางกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา การวางแผนประชาสัมพันธ์ ต้องประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวัดผลได้ตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไรนั้น จะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ค่อนข้างจะแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น ๆ รวมไปถึงการจัดองค์กร โครงสร้างการ ดำเนินงานและวิธีการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น เพื่อรองรับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมขององค์กรจึงมีลักษณะเป็นเอกภาพ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการรณรงค์เพื่อหาทุน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญขององค์กรไม่แสวงหากำไร คือ

กลยุทธ์ในการกำหนดตัวบุคลากรที่จะร่วมโครงการ เพราะพลังความร่วมมือจากภายนอก เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่จะทำให้กิจกรรมขององค์กรที่ได้ วางแผนไว้ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ขั้นตอนการวางแผน การประชาสัมพันธ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร โดยทั่วไปประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การประเมิน สถานการณ์ทั่วไป 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 4) การเลือกกิจกรรม และสื่อที่จะใช้ 5) การกำหนดงบประมาณ 6) การประเมินผลงานประชาสัมพันธ์

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การวางแผนการสื่อสารดิจิทัล คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินงานหรือกิจกรรม ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาโดยที่บุคลากรมีส่วนร่วม ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. บุคลากรมีส่วนร่วมกับการวางแผนการดำเนินงานที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การปฏิบัติงาน

2. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผนปฏิบัติงาน

3. ใช้สื่อออนไลน์ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

2. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การสร้างเครือข่าย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา เป็นการสร้างความตระหนักให้ บุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของสถานศึกษาในการแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ในความร่วมมือที่ดี

2. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน เมื่อผู้นำและผู้บริหารของเครือข่ายเห็น ความสำคัญและประโยชน์ร่วมกัน และตกลงเป็นการเบื้องต้นที่จะร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิด แนวทางการดำเนินงาน จัดกิจกรรม สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (partnership agreement & action planning) เพื่อให้เกิดแนวทางความร่วมมือที่ชัดเจน ก็จะมีการสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน ต่อไป

3. ขั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแผนงาน / โครงการที่เตรียมการไว้มาปฏิบัติเพื่อสร้างความร่วมมือของเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ขั้นทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นขั้นนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวน ปรับปรุงการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่อไป

พลเดช ปิ่นประทีป (2556) กล่าวว่า “เครือข่าย” หมายถึง รูปแบบของ การประสานงานกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน

หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือกัน โดยการติดต่ออาจทำได้ทั้งที่ผ่านศูนย์กลางแม่ข่ายหรือแกนนำ หรืออาจจะไม่มีแม่ข่ายหรือแกนนำแต่จะทำการติดต่อโดยตรงระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะมีการจัดรูปแบบ หรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ โดยที่อาจมีรูปแบบ การรวมตัวแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจ ตามความจำเป็นหรือเป็นโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์ชัดเจน

เกียรติพงษ์ อุคมธนะธีระ (2561) กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง การทำให้มีการติดต่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกัน ด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่าย มีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ด้วย ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานใน รูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะ ไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบ ความคิดเดิมอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางาน อย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้างเครือข่าย สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคล และองค์กร ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กร ที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อ ประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

องค์ประกอบของเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (Common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision)
3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders participation)
5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship)
6. การเกื้อหนุนพึ่งพากัน (Interdependence)
7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

Agrnoff (2006) กล่าวว่า เครือข่ายถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้าง ความร่วมมือ ทั้งนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้ามาดำเนินการ ร่วมกัน ตลอดจนเป็นการแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ในด้านต่าง ๆ รวมถึงค้นพบแนวทาง

การปฏิบัติงานร่วมกัน จากลักษณะดังกล่าวข้างต้น เครือข่ายความร่วมมือจึงเป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการส่งเสริมประสานสัมพันธ์ที่ดี ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งบรรยากาศสมานฉันท์

ดังนั้น สรุปค่านิยมเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การสร้างเครือข่าย คือ การบริหารสถานศึกษาด้วยการติดต่อประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือระหว่างกัน โดยความสมัครใจของสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสถานศึกษา
  2. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล
  3. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
3. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2558) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ อาจแบ่งตามลักษณะงานกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายใน (Internal Public Relations) และการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายนอก (External Public Relations) ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และช่องทางสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ การประชาสัมพันธ์มีเป้าหมายเพื่อสร้างความนิยมให้เกิดกับสาธารณชน เพื่อปกป้องและรักษาชื่อเสียงองค์การ รวมถึงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ การประชาสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยภายในองค์กรเช่น กลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในองค์กร และภายนอกองค์กร ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงาน กลุ่มนักวิชาการ ประชาชนทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) การติดต่อประสานงานกับชุมชนที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา
2. มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจบุคลากร ในสถานศึกษาและชุมชน เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน
3. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

วิจิตร อวาทะกุล (2541) กล่าวว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ควรยึดหลักการดังนี้

1. ดำเนินการประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานความถูกต้องทำนองคลองธรรม
2. ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อความสามัคคี
3. ประชาสัมพันธ์สุภาพ
4. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย



5. อย่าประชาสัมพันธ์ครั้งละหลายเรื่อง

6. เลือกที่จะเผยแพร่ส่งให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

มุสตี บำรุงกิจ (2550) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมของหน่วยงาน องค์กร สถาบันหรือบุคคลที่ปฏิบัติเพื่อสนใจประชาชน รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้าใจถึง นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเผยแพร่กระจายข่าวสารทางเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์และภาพยนตร์ และเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้ สถาบัน องค์กร ชุมชน หรือกลุ่มคน มีความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

อภิษฐา อยู่ในธรรม (2557) กล่าวว่า การสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และทักษะ การสื่อสารทางอวัจนภาษา หลากหลายรูปแบบ และสื่อสารได้หลายภาษา ตลอดจนสามารถใช้ การสื่อสารเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ทั้งการให้ข้อมูล การสอนการกระตุ้นหรือ การโน้มน้าวสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สื่อเหล่านั้น และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพใสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

การประชาสัมพันธ์ คือการติดต่อสื่อสารและการสื่อความหมายทางด้านความคิดเห็น จากองค์กรสถาบันไปสู่กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและปราชญ์ที่ประชาชน มีต่อองค์การสถาบันด้วยความพยายามอย่างจริงจัง โดยมุ่งที่จะสร้างผลประโยชน์ร่วมกันและช่วยให้ สถาบันสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกลมกลืน (harmonious adjustment) กับสังคมได้ ฉะนั้น การการประชาสัมพันธ์จึงมีความหมายดังนี้ ความหมาย 3 ประการ ด้วยกัน คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การสถาบันกับกลุ่มประชาชน
2. วิธีการที่องค์การสถาบันใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์
3. คุณภาพและสถานภาพแห่งความสัมพันธ์นั้น

เอ็ดเวิร์ด แอล เบอร์เนย์ (Bernays, 1952) นักประชาสัมพันธ์ที่นำผลงาน ประชาสัมพันธ์เข้าสู่สถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ.1923 แสดงความคิดเห็นว่า การประชาสัมพันธ์มีความหมาย 3 ประการด้วยกัน คือ

1. เผยแพร่ชี้แจงให้ประชาชนทราบ
2. ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย และเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์

และวิธีการดำเนินงานของสถาบัน

3. ประสานความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับจุดมุ่งหมาย

และวิธีการดำเนินงานของสถาบัน



Barrett (2006) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะด้านการสื่อสารนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงเข้าสู่กระบวนการทำความเข้าใจถึงรูปแบบของการสื่อสารที่มีความแตกต่างกันอยู่ที่จุดมุ่งหมายของผู้สื่อสาร นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตระหนักถึงระดับของการสื่อสาร ตั้งแต่ระดับแก่น ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการสื่อสารของผู้บริหาร ไปจนถึงการสื่อสารระดับองค์กร

ดังนั้น สรุปค่านิยมเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หรือกิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชน ได้เข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยการเผยแพร่กระจายข่าวสารทางเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

ช่องทาง

1. มีการสื่อสารใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
2. ช่องทางการเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่างหลากหลาย
3. เลือกที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
4. สามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม
5. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision)

#### 3.2.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

เจริญ สุขทรัพย์ (2556) วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

ชลิตา ลีนจี และเอกชัย มณีรัตน์ (2557) วิสัยทัศน์องค์กร คือ การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต เป็นภาพในจินตนาการหรือความฝันที่ปรารถนาที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

ธัญธร สุภักดิ์เลิศ (2559) วิสัยทัศน์ผู้นำ คือผู้ที่กำหนดทิศทาง (Direction) ผู้ที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์กรของตน ในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักการกระจายวิสัยทัศน์ (Share Vision) กับสมาชิกในองค์กรรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เพื่อให้ได้ก้าวสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน

สมาคมการจัดหางานบุคคลแห่งประเทศไทย (2560) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายขององค์กรในช่วงระยะกลางถึงระยะยาว(ประมาณ 3-10 ปี) โดยปกติวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบด้วย

1. เป้าหมายระยะยาว (Stretch Goal) เป้าหมายขององค์กรควรเป็นตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างจากปัจจุบัน แสดงถึงความทะเยอทะยานขององค์กร
2. ตำแหน่งขององค์กรในตลาด (Definition of niche) ตำแหน่งขององค์กรเชิงธุรกิจในตลาด
3. ช่วงเวลา (Time Horizon) ช่วงเวลาที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาคำนิยามความหมายของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล จากนักวิชาการสามารถสรุปได้ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับภารกิจ คำนิยามโดยนวัตกรรมการทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา

### 3.2.2 องค์ประกอบวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559) องค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ค่านิยม หรือเป้าหมายร่วม ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์กรหรือจากความคิดเห็น ร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้รวมทั้งคุณค่า ความเชื่อหรือปรัชญาขององค์กรเป็นคุณค่าและความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากร
2. ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริง และกำหนดเป็นแผนระยะยาวที่ชัดเจน และเป็นหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร
3. เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหมาย หรือขยายความค่านิยม และภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล ทั้งนี้ต้องมีทั้ง

เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะเป็นจุดเด่นขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551) วิสัยทัศน์ คือ การกำหนดภาพอนาคตร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยจุดหมายปลายทางนั้นต้องชัดเจน ปฏิบัติได้จริง มีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์จึงต้องเป็นความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากร มิใช่ของคนใดคนหนึ่ง วิสัยทัศน์จึงเป็นพันธกิจหรือภารกิจที่บุคลากรทุกฝ่ายต้องร่วมกันปฏิบัติ

กลยุทธ์การบริหารตามวิสัยทัศน์จึงเริ่มจาก

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์อยู่แล้วอาจนำวิสัยทัศน์มาพิจารณาว่าสามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เพราะวิสัยทัศน์นั้นสามารถนำมาปรับให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันได้ และเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ไปแล้ว 3-5 ปี สามารถปรับวิสัยทัศน์ใหม่ให้ทันสมัยได้

2. กำหนดภาพหรือสภาพปลายทางที่ต้องการเป็นภาพในอนาคตที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุภาพนั้น

3. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จุดเด่น จุดด้อยเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การวางแผนจัดทำโครงการโดยใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนด ซึ่งแผนที่วางไว้ที่ตรงทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวสำหรับครูผู้สอน คือ การศึกษาหลักสูตร สถานศึกษาการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์โรงเรียน

4. ปฏิบัติกิจกรรมตามแผนงานโครงการ โดยแสวงหาโอกาสหรือปัจจัยที่ส่งผลให้งานสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครูคือการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์การปฏิบัติกิจกรรมต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศ

5. ตรวจสอบ ติดตามเพื่อตรวจสอบว่าแผนงาน โครงการที่ปฏิบัตินั้นช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์โรงเรียนหรือไม่ หากยังไม่บรรลุควรปรับกระบวนการที่ปฏิบัติใหม่ให้งานให้บรรลุวิสัยทัศน์ใจให้ผู้คน วิสัยทัศน์ สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ไม่ใช่กลวิธีหรือเทคนิคเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการณ์ทั่วไปกว้าง เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร และจะมีการควบคุมความพยายามในองค์กรอย่างไร

ยงยุทธ สิมสีพิมพ์ (ม.ป.ป.) วิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน วิสัยทัศน์สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ไม่ใช่กลวิธีหรือเทคนิคเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการณ์ทั่วไปกว้าง เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร

และจะมีการควบคุมความพยายามในองค์กรอย่างไร อาจจะกล่าวโดยสรุปว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งบอกให้รู้ว่า ความมุ่งหมายขององค์กร (Organizational purpose) คืออะไร จะต้องทำภารกิจ (Mission) อย่างไรจึงจะบรรลุความมุ่งหมายนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องรู้จักนำแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร การศึกษามาใช้ในการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับโลกในยุคไอที วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารควรประกอบด้วย “มุ่งพัฒนา ผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยีดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม”

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563) วิสัยทัศน์ดิจิทัลอาเซียนขับเคลื่อนไทยให้ก้าวหน้าประกอบด้วยดังนี้

1. การนำดิจิทัลมาใช้
2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี
3. การสร้างนวัตกรรม
4. ความเท่าเทียมกัน

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้ ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สำนักงานพัฒนา รัฐบาล ดิจิทัล (2563)	ภาณุวัฒน์ ภาศแก้ว (2559)	ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551)	ยงยุทธ สิมสีพิมพ์ (ม.ป.ป.)	ความถี่
กำหนดเป้าหมายด้านดิจิทัลร่วมกัน	√	√	√	√	4
การสร้างกลยุทธ์	√	√	√		3
การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	√	√		√	3

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีนักวิชาการที่แสดงทัศนะและผลการศึกษาวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สามารถสรุปตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายดิจิทัลร่วมกัน

2. การสร้างกลยุทธ์ด้านดิจิทัล
3. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
1. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ กำหนดเป้าหมายด้านดิจิทัลร่วมกัน

ทวิชัมพร วาสีทธิ์ (2561) การกำหนดเป้าหมายเป็นการแปรรูปภารกิจให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเฉพาะเจาะจง โดยที่วิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจขององค์การจะถูกถ่ายทอดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ (Measurable) การกำหนดเป้าหมายชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะมีประโยชน์คือทำให้ผู้บริหารถูกผลักดันให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถใช้เป้าหมายในการประเมินผลงานปกติเป้าหมายถูกกำหนดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุความต้องการขององค์การ การเจริญเติบโตการกำหนดเป้าหมายขององค์การจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าหมายได้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายรวมขององค์การและของบุคคล
2. กำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นและดึงดูดความสนใจ
3. กำหนดเป้าหมายที่สนองความต้องการของสมาชิกในฐานะบุคคลที่สมบูรณ์
4. เขียนและ/หรือบันทึกเป้าหมายที่ต้องการเป็นลายลักษณ์อักษร
5. กำหนดแผนการที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย
6. กำหนดเส้นตาย (Deadline) ที่แน่นอนไม่ใช่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Rigid) แต่มีเหตุผล

ในการเปลี่ยนแปลง

นพตล เจริญทรัพย์ยานันต์ (2561) เป้าหมาย คือ การกำหนดสิ่งที่เราตั้งใจ สิ่งที่เราต้องการจะทำด้วยความแน่วแน่ที่จะทำให้ได้ ซึ่งมันจะเป็นมากกว่าความฝัน เพราะว่าความฝันนั้นเป็นความต้องการระดับความต้องการ เป็นสิ่งที่เราคิดว่า ถ้าเราได้มี ได้เป็น มันจะทำให้เรามีความสุข แต่ถ้าไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่ว่าเป้าหมายนั้นเป็นความต้องการระดับสิ่งที่จำเป็นต้องมี ซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่เราไม่ได้มี ไม่ได้เป็น มันจะทำให้เรารู้สึกว่า เรากำลังขาดอะไรบางอย่าง และก่อให้เกิดการลงมือทำเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งนั้น เช่นเดียวกับที่มนุษย์จะไม่สามารถจะดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าปราศจากอากาศ ความสำเร็จก็เช่นกัน มันจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าเราปราศจากเป้าหมาย

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2562) เป้าหมาย (GOAL) คือสิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง มาจากความต้องการ ความหวัง จินตนาการ ความใฝ่ฝันที่ผู้บริหารสร้างขึ้น แต่ต้องอยู่ในกรอบที่ไม่เพื่อฝัน และสามารถบรรลุได้ด้วยกระบวนการจัดการ เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวบ่งบอกความสำเร็จ หากแต่การกระทำเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายต่างหาก จะมีความหมายต่อความสำเร็จที่คาดหวัง หลายองค์กรมีเป้าหมาย แม้กระทั่งแผนดำเนินงานมากมายแต่ไม่ค่อยบรรลุเมื่อลงมือทำการ (Implement) เหตุเพราะว่าขาดการติดตามงาน ไปให้ความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าการกระทำ เมื่อถึงปลายปีที่

ต้องมาทบทวนเป้าหมาย จึงมักพบว่าไปได้ไม่ถึงไหน เป็นได้แค่เป้าที่สวยงามหรือ ในการตั้งเป้าหมาย จะต้อง SMART

1. ระบุชัดเจน (Specific)
2. วัดผลได้ (Measurable)
3. นำไปปฏิบัติได้ (Achievable)
4. เป็นจริงได้ (Realistic)
5. กำหนดเวลาชัดเจน (Time based)

ผู้บริหารควรต้องหมั่นทวนถามตนเองอยู่เสมอว่า

- |                        |   |
|------------------------|---|
| ส่วนตัว                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เราคือใคร บทบาทที่ตนเป็นอยู่ หรือได้รับแต่งตั้งให้เป็น</li> <li>2. บทบาทหน้าที่เราคืออะไร งานขององค์กร/ที่บ้าน-การบริหารงาน ครอบครัว</li> <li>3. สิ่งที่เราต้องการคืออะไร-ในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และในชีวิตการทำงาน ?</li> <li>4. เราจะได้มาได้อย่างไร การเรียนรู้/การจัดการ/การทุ่มเท/การลงทุน</li> </ol> |
| เพื่อให้ได้มา          | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. เมื่อไรที่ความสำเร็จควรมาถึง การกำหนดเวลาเป้าหมายไว้ เพื่อให้เราทุ่มเท</li> </ol>   |
| ให้ได้                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. ต้องฝ่าฟันกับอะไรบ้าง อุปสรรค/ปัญหา/สิ่งที่ขัดขวางความสำเร็จ/</li> </ol>  |
| การวางแผนแก้ไขล่วงหน้า | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ใช้สิ่งที่ต้องการหรือไม่ ตัวชีวิต/ปริมาณ/คุณภาพ/รูปธรรม/นามธรรม</li> <li>8. เราจะรักษามันไว้ได้อย่างไร? ความมั่นคง/ยืนหยัด/สม่ำเสมอ/คงเส้นคงวา/</li> </ol>  |
| ไม่ทอดทิ้ง             |   |

ดังนั้น สรุปค่านิยมเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ กำหนดเป้าหมายด้านดิจิทัล ร่วมกัน คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องการ หรือคาดหวังในการดำเนินงานด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ โดยที่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้านดิจิทัล
2. สถานศึกษามีเป้าหมายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
3. บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายด้านดิจิทัลของสถานศึกษา
4. มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด



## 2. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การสร้างกลยุทธ์ด้านดิจิทัล

อวยชัย วัฒนา (2554) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่า กลยุทธ์เป็นแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงตามสถานการณ์มีความมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560) กลยุทธ์ คือ แผนงานที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติการที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการ คือ กำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะบรรลุเป้าหมาย จะจัดหรือใช้ทรัพยากรอะไร เท่าไร อย่างไร การสร้างกลยุทธ์เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร อาจอยู่ในรูป “แผนงาน” หรือ “การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร” ให้สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เป็นผลสำเร็จ

องค์ประกอบของกลยุทธ์ศาสตราจารย์ Richard P. Rumelt กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีโครงสร้างหลัก (Kernel) สามประการ ได้แก่

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) คือ การบรรยายเนื้อหาสาระของปัญหา
2. นโยบายหลัก (Guiding policy) คือ แนวทางที่จะนำมาใช้กับปัญหา
3. แผนปฏิบัติการ (Action plans) คือ วิธีการต่าง ๆ ที่สอดคล้องต้องกันซึ่งจะ

นำมาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย

ปรีดี นกุลสมปรารถนา (2563) กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ แนวทาง ที่ทำให้เกิดการกระทำเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ อันที่จริงกลยุทธ์มีลักษณะทั้งความเป็นแบบแผน รูปแบบของกิจกรรมบางอย่าง สถานะ ตำแหน่ง หรือมุมมองขององค์กร ความสำคัญของกลยุทธ์ คือ จำเป็นต้องตอบคำถามว่าเราทำไปเพื่ออะไร (What) เราอยู่ที่จุดไหน (Where) และเราจะไปสู่จุดนั้น ได้อย่างไร (How) กลยุทธ์จะช่วยให้เราไม่หลงทิศทางที่องค์กรได้ตั้งไว้ การที่จะออกมาเป็นกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการที่จะรู้บริบทต่าง ๆ ได้นั้น ก็มาจากการทำ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือ PESTEL Analysis ที่วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น หรือการทำ 5 Force Model เพื่อดูสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมี

1. ต้องมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน กลยุทธ์ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากองค์กรไม่มีเป้าหมายของการทำธุรกิจที่ชัดเจน ความชัดเจนขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร หากวิสัยทัศน์ชัดเจนจะทำให้ทีมกำหนดกลยุทธ์ได้ง่ายมากขึ้น

2. ต้องกำหนดขอบเขตที่แน่ชัด กลยุทธ์ควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่า เราวางแผนเพื่ออะไร เช่น เพื่อตัวองค์กร หรือเพื่อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่ง กลยุทธ์ไม่ควร เหมารวมทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพราะจะทำให้สับสนในการวางแผนในอนาคตได้

3. ต้องมีถ้อยคำที่ชัดเจน กลยุทธ์ควรตั้งมาบนพื้นฐานของถ้อยคำ ข้อความ หรือแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีหัวใจของความเป็นผู้ชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และรักษามั่นไว้ให้ยาวนาน

4. ต้องแสดงถึงการแข่งขันภายในองค์กร กลยุทธ์จะต้องแสดงถึงการแข่งขัน ภายในองค์กรที่สร้างให้เกิดโอกาสที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน ในสมรรถุณที่ องค์กรนั้นเลือกที่จะแข่งขัน

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การสร้างกลยุทธ์ด้านดิจิทัล คือ การมีแผนการ แนวทาง หรือรูปแบบของกิจกรรมในการปฏิบัติโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ โดยการทำ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนิยามดังกล่าว ประกอบด้วย

1. สถานศึกษามีแผนงานในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

2. สถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis

3. สถานศึกษามีการประกาศนโยบายใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

3. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ขม ภูมิภาค (2539) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา หมายถึง การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านการศึกษา อันได้แก่ การจัดเก็บข้อมูล และประมวลผลฐานข้อมูล การพัฒนาระบบสารสนเทศช่วยการเรียนการสอน การวางแผนและการบริหารการศึกษา การวางแผนหลักสูตร การแนะแนวและบริการ การทดสอบวัดผล การพัฒนาบุคลากร

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2554) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนรู้ดังนี้

1) เพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและการให้บริการทางการศึกษา 2) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารเพื่อการศึกษาของประเทศ 3) เพื่อวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารเพื่อการศึกษาในการจัดการศึกษาและการพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารเพื่อการศึกษา 4) เพื่อให้มีการเลือกใช้และกระจายโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสารและ 5) เพื่อการศึกษาที่เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ปฏิบัติการ และบุคลากรสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และการให้บริการทางการศึกษา

สงบ อินทรมณ์ (25624) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดและการเรียนการสอนของ ครูและการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน ครูมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษาค้นคว้า หรือ เป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การสร้างผลงานทางวิชาการ ผู้เรียนมีกิจกรรม ได้ต่อบรรยากาศระหว่างกัน จัดทำโครงการระหว่างการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์งานเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่ม เป็นต้น

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดบริหารสถานศึกษา อันได้แก่ การจัดเก็บข้อมูล และประมวลผลฐานข้อมูล การวางแผนและการบริหารการศึกษา การวางแผนหลักสูตร การแนะแนว และบริการ การวัดผลประเมินผล การพัฒนาการเรียนการสอนของครู ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการบริหารสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการการแนะแนวและบริการ
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดผลประเมินผล
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู

### 3.3 การรู้ดิจิทัล (Digital literacy)

#### 3.3.1 ความหมายของการรู้ดิจิทัล

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า การรู้ดิจิทัลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการรู้ดิจิทัลที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) การรู้ดิจิทัล หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

พรชนิตย์ สีนาราช (2560) การรู้ดิจิทัล คือ ความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางเทคนิค และเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถพื้นฐานในการใช้ในการทำงานกับ

เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ความสามารถในการค้นคืน การจัดการ การแบ่งปัน รวมถึงการสร้างสารสนเทศและความรู้ ทักษะการเรียนรู้ในการทำงานกับสารสนเทศที่นำเสนอผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบและจากแหล่งที่หลากหลาย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคม โดยการมีตรรกะการคิดที่ถูกต้องและไม่ใช้อารมณ์ แต่ให้ความสำคัญกับเนื้อหา นอกจากนี้ยังต้องมีการมีทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงมีการตระหนักด้านจริยธรรมและมารยาทบนอินเทอร์เน็ต

Martin และ Grudziecki (2006) กล่าวว่า การรู้ดิจิทัล หมายถึง การมีความตระหนัก ทศนคติ และความสามารถของบุคคลในการใช้เครื่องมือดิจิทัล อย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการระบุ (Identify) เข้าถึง (Access) จัดการ (Manage) บูรณาการ (Integrate) ประเมิน (Evaluate) วิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ทรัพยากรดิจิทัล การสร้างความรู้ใหม่ การแสดงออกโดยการสร้างสื่อและการสื่อสารกับผู้อื่นในบริบทของสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตที่เฉพาะเจาะจง เพื่อสามารถแสดงออกและสะท้อนทางสังคม

American Library Association (2012) ให้ความหมายของ การรู้ดิจิทัล ว่า เป็นความสามารถในการใช้สารสนเทศและใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้าง และสื่อสาร สารสนเทศดิจิทัล เป็นความสามารถที่จำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค

จากการศึกษาคำนิยามความหมายของการรู้ดิจิทัลจากนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังนี้ การรู้ดิจิทัลหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสืบค้น การสร้าง การใช้ การประเมินการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 3.3.2 องค์ประกอบของการรู้ดิจิทัล

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สวทช. (2558) ความสามารถสำหรับการรู้ดิจิทัลสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) และสร้าง (Create)

1. ใช้ (Use) หมายถึง ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “ใช้” ครอบคลุมตั้งแต่เทคนิคขั้นพื้นฐาน คือ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ (Word processor) เว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) อีเมล และเครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ สู่วิธีขั้นสูงขั้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล หรือ เสิร์ชเอนจิน (Search engine) และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น Cloud computing

2. เข้าใจ (Understand) คือ ชุดของทักษะที่จะช่วยผู้เรียนเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่ทำได้และพบบนโลกออนไลน์ จัดว่าเป็นทักษะ

ที่สำคัญและที่จำเป็นที่จะต้องเริ่มสอนเด็กให้เร็วที่สุดเท่าที่พวกเขาเข้าสู่โลกออนไลน์ เข้าใจยังรวมถึง การตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้เรียนอย่างไร มีผลกระทบต่อความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับโลกรอบตัวผู้เรียนอย่างไร เข้าใจยังช่วยเตรียมผู้เรียน สำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ผู้เรียนพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศเพื่อค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดต่อสื่อสาร ประสานงานร่วมมือ และแก้ไขปัญหา

3. สร้าง (Create) คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย การสร้างด้วยสื่อดิจิทัลเป็นมากกว่าแค่การรู้ วิธีการใช้โปรแกรมประมวลผลคำหรือการเขียนอีเมล แต่มันยังรวมความสามารถในการดัดแปลงสิ่งที่ผู้เรียนสร้างสำหรับบริบทและผู้ชมที่แตกต่างและหลากหลาย ความสามารถในการสร้างและสื่อสารด้วยการใช้ Rich media เช่น ภาพ วิดีโอ และเสียง ตลอดจนความสามารถในการมีส่วนร่วมกับ Web 2.0 อย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบ เช่น Blog การแชร์ภาพและวิดีโอ และ Social media รูปแบบอื่น ๆ

พรชนิตว์ สีนาราช (2560) สมรรถนะการรู้ดิจิทัลได้ว่า ประกอบไปด้วยทักษะ ความรู้และทัศนคติ ดังนี้

1. ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะการรู้สารสนเทศ ทักษะการรวบรวมจัดเก็บ และสร้างความรู้ทักษะการสื่อสารและเผยแพร่สารสนเทศดิจิทัลและกระบวนการคิด ทักษะการคิด วิเคราะห์ทักษะทางสังคม (Soft skills) เป็นต้น

2. ความรู้ที่จำเป็นในบริบทดิจิทัล ได้แก่ ความรู้เรื่องการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศ ความรู้เรื่อง สารสนเทศที่นำเสนอผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบและจากแหล่งที่หลากหลาย การรู้เท่าทันสื่อ ความรู้เรื่องการเมืองสารสนเทศดิจิทัลความรู้เรื่องจริยธรรมทางวิชาการ เป็นต้น

3. ทัศนคติที่เหมาะสม เนื่องจากการมีทักษะและความรู้ที่ดีอาจไม่สามารถ บรรลุผลกำเป็นบุคคลที่มีการรู้ดิจิทัลได้หากมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม ทัศนคติที่เหมาะสมได้แก่ การมีสำนึกที่ดีในการใช้อินเทอร์เน็ตและมีความตระหนักถึงการป้องกันความเป็นส่วนตัวและสิทธิใน ทรัพย์สินทางปัญญาทั้งของตนเองและผู้อื่น การยึดมั่นในกฎระเบียบและบรรทัดฐานในการสื่อสาร การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) กล่าวว่า ทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์



และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ

1. การใช้ (Use)
2. เข้าใจ (Understand)
3. การสร้าง (create)
4. เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bawden (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของการรู้ดิจิทัลไว้ 4 ประการ

มีดังต่อไปนี้

1. ทักษะพื้นฐาน (Basic Skills) เช่นการรู้ หรือการอ่านออกเขียนได้ (literacy) และการรู้คอมพิวเตอร์หรือการรู้ไอซีที (Computer I ICT literacy) สนับสนุนให้เกิดความเข้มข้นมากกว่าทักษะแบบดั้งเดิม ซึ่งต้องมีรู้คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อการทำงานจึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการรู้ดิจิทัล

2. พื้นฐานความรู้ (Background Knowledge) มีความเกี่ยวข้องกับโลกของสารสนเทศ (The World of Information) และต้องเข้าใจธรรมชาติของทรัพยากรสารสนเทศ (Nature of Information Resources) โดยมีที่มาจากรูปแบบของหนังสือ หนังสือพิมพ์นิตยสารวารสารทางวิชาการ รายงานทางวิชาชีพ และผู้ใช้สารสนเทศเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ทางห้องสมุด มีความเข้าใจถึง “ห่วงโซ่สิ่งพิมพ์” (Publication Chain) ลำดับจากผู้เขียนสู่ผู้จัดเก็บเอกสาร ผ่านไปยังบรรณารักษ์ สำนักพิมพ์ ผู้จำหน่ายหนังสือ บรรณารักษ์ถัดจากนั้นเป็นการเข้าสู่ยุคคอมพิวเตอร์ที่จะความเข้าใจในรูปแบบใหม่ของสารสนเทศและความเหมาะสมในโลกของสารสนเทศดิจิทัลนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเป็นผู้ที่มีการรู้ดิจิทัล

3. สมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่สำคัญ (Central Competencies) ประกอบด้วย 1) การอ่านและความเข้าใจสารสนเทศทั้งรูปแบบดิจิทัลและไม่ใช่ดิจิทัล 2) การสร้างและการสื่อสารสารสนเทศดิจิทัล 3) การประเมินสารสนเทศ 4) การสะสมความรู้จากหลายแหล่ง 5) การรู้สารสนเทศและ 6) การรู้ทำหนังสือเหล่านี้เป็นทั้งทักษะพื้นฐานและสมรรถนะที่นานาประเทศพยายามประเมินระดับการรู้ดิจิทัลอย่างเที่ยงตรงและเอาจริงเอจัง

4. ทศนคติและมุมมอง (Attitudes and Perspectives) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างเสรี (Independent Learning) และการรู้คุณธรรม/การรู้ทางสังคม (Moral Social Literacy) ทศนคติและมุมมองนั้น จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ของการรู้ดิจิทัล และความคิดเก่าของความรู้ในอดีตที่ผ่านมาซึ่งมีทักษะและสมรรถนะไม่เพียงพอที่ศนคติและมุมมองมีรากฐานมาจากกรอบจริยธรรมร่วมกับการศึกษาที่เข้มข้น ซึ่งก็มีข้อโต้แย้งถึงความยากที่สุดของ



การสอนและการปลูกฝังทุกองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามผู้สอนพยายามใช้สารสนเทศสอนให้ใกล้เคียงกับการดำเนินชีวิตมากที่สุด ตามแรงกดดันของการเปลี่ยนร่าง (Transforming) และโครงสร้าง (Structuring)

The University Library of The University of Illinois (2014) ได้นิยามการรู้ดิจิทัลในแง่ของความสามารถของคนใน 3 ด้านคือ 1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเครื่องมือสื่อสารหรือเครือข่ายการค้นหา ประเมิน และสร้างสารสนเทศ 2) ความเข้าใจและใช้สารสนเทศในรูปแบบและแหล่งที่หลากหลายโดยสารสนเทศเหล่านี้ถูกนำเสนอผ่านทางคอมพิวเตอร์และ 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในสภาพแวดล้อมดิจิทัล

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การรู้ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้การการรู้ดิจิทัล	สวทช. (2558)	สำนักงาน ก.พ. (2560)	Bawden (2008)	The University Library of The University of Illinois (2014)	ความถี่
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	√	√	√	√	4
ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล	√	√	√	√	4
การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล	√	√	√	√	4
การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล		√			1
ความสามารถในการปฏิบัติงาน				√	1

จากตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การรู้ดิจิทัล ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการรู้ดิจิทัล มีนักวิชาการที่แสดงทัศนะและผลการศึกษาวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการรู้ดิจิทัลจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการรู้ดิจิทัล สามารถสรุปตัวบ่งชี้ของการรู้ดิจิทัล

1. มีทักษะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล
3. การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล
1. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ มีทักษะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ TPQI (2561) กำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงาน ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ในเรื่องของสมรรถนะความสามารถด้านการใช้ดิจิทัลของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ทักษะขั้นพื้นฐาน ในการรับรู้และเข้าถึงโลกดิจิทัล ได้แก่ การใช้งาน คอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย โดยกำหนด คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้มีความสามารถในการเข้าถึง โลกดิจิทัล สามารถใช้งานอุปกรณ์ไอที และติดต่อสื่อสารบนสื่ออินเทอร์เน็ตได้อย่างปลอดภัย โดยตระหนักถึงกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งรู้จักและเข้าใช้บริการพื้นฐานและทำธุรกรรมออนไลน์ ขั้นต้นได้

ระดับที่ 2 ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมนำเสนอ และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย โดยกำหนดคุณลักษณะของ ผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัล หรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงานได้

ระดับที่ 3 ทักษะขั้นประยุกต์สำหรับการทำงาน การทำงานร่วมกันด้วยดิจิทัล ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer basics) การใช้งานอินเทอร์เน็ต (Online basics) การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ (Word processing basic) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (Spreadsheet basics) การใช้โปรแกรมนำเสนอ (Presentation basics) การทำงานร่วมกันแบบ ออนไลน์ (Online collaboration) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล (Web editing) และการใช้ดิจิทัล เพื่อความมั่นคงปลอดภัย (IT security) โดยกำหนดคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้สามารถเลือกใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านดิจิทัล ได้หลากหลายและ ประยุกต์ใช้ในงานได้มากขึ้น

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) การใช้ดิจิทัล (Use) หมายถึง ความคล่องแคล่วทางเทคนิค ที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “ใช้” ครอบคลุมตั้งแต่เทคนิคขั้นพื้นฐาน คือ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ (Word processor) เว็บเบราว์เซอร์ (Web browser) อีเมล และเครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ สู่วิธีการขั้นสูงขั้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล หรือ เสิร์ชเอนจิน (Search engine) และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น Cloud computing

Gilster (1997) ในการอธิบายแนวคิดกว้าง ๆ โดยเชื่อมโยงการรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันบนพื้นฐานการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะและสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเน้นความสามารถด้านสังคม (Soft skills) ของการประเมินสารสนเทศและการรวบรวมความรู้ ร่วมกับชุดของความเข้าใจและทัศนคติและ ยังได้เสนอความเห็นว่าการใช้ดิจิทัลนั้นควรมีทักษะ 4 ประการ คือ

1. การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet searching)
2. การเข้าถึงและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์ (Hypertext navigation)
3. ความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (Knowledge assembly)
4. การประเมินเนื้อหาสารสนเทศ (Content evaluation)

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ มีทักษะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วย การสืบค้นข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล การนำเสนอแบบดิจิทัล การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ในการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีทักษะการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
  2. การเข้าถึงและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์
  3. มีการทำงานร่วมกับบุคลากรแบบออนไลน์
  4. ทักษะการนำเสนอแบบดิจิทัล
2. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้ให้คำนิยามการเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) หรือเรียกว่า “ความสามารถด้านการเข้าใจและใช้เทคโนโลยี” ไว้ว่า ความสามารถในการนำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) ทักษะเข้าใจ (Understand) คือ ชุดของทักษะที่จะช่วยผู้เรียนเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่ทำได้และพบบนโลกออนไลน์ จัดว่าเป็นทักษะที่สำคัญและที่จำเป็นที่จะต้องเริ่มสอนเด็กให้เร็วที่สุดเท่าที่พวกเขาเข้าสู่โลกออนไลน์ เข้าใจยังรวมถึงการตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้เรียนอย่างไร มีผลกระทบต่อความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับโลกรอบตัวผู้เรียนอย่างไร เข้าใจยังช่วยเตรียมผู้เรียนสำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ผู้เรียนพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศเพื่อค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดต่อสื่อสาร ประสานงานร่วมมือ และแก้ไขปัญหา

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ TPQI (2561) ได้ให้คำนิยามการเข้าใจดิจิทัล ไว้ว่า บุคคลมีความสามารถเลือกใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านดิจิทัล ได้หลากหลายและประยุกต์ใช้ในงาน ได้มากขึ้น ได้แก่ การเข้าถึงยุคดิจิทัลสามารถใช้งานอุปกรณ์ไอทีและติดต่อสื่อสารบนสื่ออินเทอร์เน็ต ได้อย่างปลอดภัย โดยตระหนักถึงกฎหมายและจริยธรรม รวมถึงรู้จักและเข้าใช้บริการพื้นฐาน และทำธุรกรรมออนไลน์ขั้นต้นได้สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับ การทำงานได้

DQ Institute (2019) ได้ให้คำนิยามการเข้าใจดิจิทัลไว้ว่า ความสามารถในการ ค้นหา อ่านประเมิน สังเคราะห์ สร้าง ปรับแต่ง และแบ่งปันสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มี 3 ระดับ ได้แก่ การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (Media and Information Literacy) การสร้างสาร และการรู้เท่าทันคอมพิวเตอร์ (Content Creation and Computational Literacy) และ การรู้เท่าทันข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (Data and AI Literacy)

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ความสามารถเลือกใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านดิจิทัล ได้หลากหลายและประยุกต์ใช้ในงานได้มากขึ้น โดยเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้พบบนโลกออนไลน์ ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. สามารถเลือกใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลได้
  2. มีการประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล
  3. สามารถประเมินสื่อดิจิทัลได้
3. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) สร้าง (Create) คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือ สื่อดิจิทัลที่หลากหลาย การสร้างด้วยสื่อดิจิทัลเป็นมากกว่าแค่การรู้วิธีการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ หรือการเขียนอีเมล แต่มันยังรวมความสามารถในการดัดแปลงสิ่งที่ผู้เรียนสร้างสำหรับบริบท และผู้ชมที่แตกต่างและหลากหลาย ความสามารถในการสร้างและสื่อสารด้วยการใช้ Rich media เช่น ภาพ วิดีโอ และเสียง ตลอดจนความสามารถในการมีส่วนร่วมกับ Web 2.0 อย่างมีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบ เช่น Blog การแชร์ภาพและวิดีโอ และ Social media รูปแบบอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) การสร้าง (Creating) คือบุคคลสามารถคิด ประดิษฐ์ สิ่งใหม่ขึ้นมาได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสิ่งประดิษฐ์ ความคิด ทำนายสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ คิดวิธีการแก้ปัญหาได้ซึ่งแตกต่างจากการแก้ปัญหาใน ระดับการประยุกต์นำไปใช้ที่มีเพียงคำตอบหนึ่งคำตอบ แต่วิธีการแก้ปัญหาในระดับนี้ (สร้าง) มีมากกว่าหนึ่งคำตอบ

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย พร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. สามารถผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
2. สนับสนุนบุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านคอมพิวเตอร์ในการออกแบบ

เทคโนโลยีดิจิทัล

### 3.4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture)

#### 3.4.1 ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุ สิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือ วินิจฉัยสั่งการ

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2560) วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล หมายถึง ระบบ พฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม การแสดงออกของคนในองค์กร เป็นที่ยอมรับร่วมกันโดยไม่มีคำถาม เป็นวิถีที่คนอยู่ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ รวมไปถึงแนวคิดและการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วย เช่น ในองค์กรที่เน้นความใส่ใจในการบริการ หากสร้างจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว คนในองค์กรก็จะมีแนวทางปฏิบัติในทางเดียวกัน

คณิศร ฐนบดีธรรมจาร (2561) องค์กรดิจิทัล คือ การปรับเปลี่ยนวิถีคิด เปลี่ยนวิธีการทำงาน และเปลี่ยนวิธีการให้บริการประชาชน เป็นการเดินทาง (Journey) ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อไปถึงเป้าหมาย โดยใช้กลุ่มของเทคโนโลยีดิจิทัล 3 กลุ่ม คือ (1) เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยง (connectivity) (2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และ (3) กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล Block Chain

Williams (2008) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความเป็นเลิศ วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญและควร



เสริมสร้างคือ การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continuous improvement and innovation) ความรับผิดชอบในงาน (Employee responsibility) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change)

จากการศึกษาคำนิยามความหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล จากนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถปรับเปลี่ยน ค่านิยม พฤติกรรม วิธีการทำงานของ บุคลากรในสถานศึกษา และใช้ประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

### 3.4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

STEPS ACADEMY (2560) วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล คือ การทำงาน อยู่ร่วมกันเป็นสังคมสังคมหนึ่งที่ต้องมีกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน แต่การทำงานในโลกดิจิทัล จำเป็นต้องมีมากกว่ากฎกติกา วัฒนธรรมองค์กรสร้างได้จากกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อน องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน การคัดเลือกบุคคลสำหรับองค์กรคือสิ่งที่สำคัญ

ไม่ใช่เพียงแค่คนที่สามารถทำงานได้ แต่เป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์และความเชื่อไปใน ทิศทางเดียวกัน ทั้งในเรื่องของการทำงานรวมถึงเรื่องทัศนคติในการใช้ชีวิต เพราะคนเหล่านี้ไม่ได้ ต้องการงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนเหล่านี้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความเชื่อที่จะเป็นในสิ่งต่าง ๆ ที่ตัวเองคาดหวัง และต้องการโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถใน การสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงการเปิดโอกาสในการใช้ชีวิต องค์กรที่ดีต้องสามารถเข้าใจถึงวิถีคิด มีเป้าหมายร่วมกัน และตอบโจทย์ความคาดหวังของกลุ่มคนยุคดิจิทัล โดยมีเทคนิคในการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำนำคนด้วยวิสัยทัศน์ คนก็พร้อมจะตามคุณด้วย อุดมการณ์เดียวกัน ถ้าเขาเชื่อในวิสัยทัศน์ของคุณ เขาจะทุ่มเททำงานไปกับคุณ
2. ลงมือปฏิบัติให้เห็น มีตัวอย่างหลายองค์กรมากมาย ที่มักจะมีคำคม ประดับอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ในบริษัท ในห้องน้ำ ให้พนักงานได้เห็น ให้จดจำได้ แต่จะไม่มีประโยชน์ อะไรเลยถ้าสิ่งเหล่านั้น เขาไม่เห็นตัวอย่างที่เป็นบุคคลจากทีมบริหาร
3. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการอยากทำงาน การตกแต่งสำนักงาน นโยบาย หรือสวัสดิการของบริษัท มีส่วนอย่างมากที่จะทำให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัท เช่น Facebook, Google, หรือ Line ที่มีสวัสดิการให้พนักงานอย่างเต็มที่ มีอาหารให้ทาน มีพื้นที่นั่ง ทำงานนอกเหนือจากโต๊ะทำงาน มีมุมเล่นกีฬาหรือเกมส์ในออฟฟิศ เช่น โตะสนุก โตะปิงปอง ให้พนักงานได้พักผ่อน



#### 4. เข้าใจความต่าง ลักษณะของบุคลากรแต่ละคนมีความต่างกัน

จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้มาก เช่น ลักษณะของคน Gen Y ที่เกิดมาพร้อมกับความสำเร็จของคุณรุ่นใหม่มากมายทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อายุน้อย คน Gen Y จึงต้องการเป็นที่ยอมรับทำงานในสิ่งที่คน Gen Y สามารถทำและแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ให้ออกสาได้ลองผิดพลาด คน Gen Y จะมีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความคิดของตัวเองสูง บางครั้งการให้ออกสาเขาได้ลองทำตามสิ่งที่เขาต้องการ และให้ออกสาได้ลองผิดพลาดจริง ๆ ให้ออกสาได้ยอมรับกับตัวเองจริง ๆ ว่าสิ่งที่เขาคิดนั้นผิดพลาด หลังจากนั้นเขาจะฟังคุณเชื่อมั่นคุณมากขึ้น

เกสรา ศักดิ์มณีวงศา (2561) ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ทุกองค์กรได้รับแรงผลักดันอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันในโลกการค้าไร้พรมแดน อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าในขณะที่หลายองค์กรประสบความสำเร็จในกระแสโลกดิจิทัล กลับมีองค์กรอีกจำนวนมากที่กำลังประสบปัญหาในการตอบรับ และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากวิเคราะห์องค์กรที่สามารถตอบรับกระแสโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะพบว่า มีปัจจัยภายในที่สนับสนุนความสำเร็จที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ทางดิจิทัลที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ความสามารถของเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล อีกทั้งกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีนั้น ยังต้องสอดคล้อง และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงมีจุดมุ่งหมายในการใช้เทคโนโลยี เข้ามาเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Business Model) หรือเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Value Creation) มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหาเป็นจุด ๆ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของเฉพาะบางกระบวนการ

2. ด้านผู้นำ (Leadership) องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่พร้อมจะผลักดัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้กับธุรกิจ อีกทั้งควรมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมถึงเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทำงานสอดประสานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายองค์กรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทบทวนอำนาจการกำกับดูแล (Organization Governance) รวมทั้งแต่งตั้งผู้นำด้านการปฏิรูปองค์กร (Chief Transformation Officer) เพื่อให้องค์กรตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3. ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) บุคลากรในทุก ระดับชั้นนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผล นอกจากการทำให้ พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญ และรู้สึกตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรยังจำเป็นต้องให้พนักงานมี ความสามารถที่เหมาะสม ทั้งนี้ความสามารถของบุคลากรสำหรับองค์กรดิจิทัลนั้นนอกจากต้องมี ความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี (Digital-Proficiency Workforce) ยังจำเป็นต้องมีความสามารถ ในการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อรองรับแนวคิดการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) รวมถึงต้องมีความสามารถในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) เพื่อให้สามารถ จัดการโครงการภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งมอบผลงานที่ลูกค้าได้รับ ประโยชน์สูงสุด

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร ดิจิทัลเป็นไปอย่างยั่งยืน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานแบบใหม่ในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริม การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น นอกจากความพร้อมในการปรับตัว (Adaptability) ความว่องไวต่อ การเปลี่ยนแปลง (Agility) และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ (Flexibility) ยังต้องประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) ซึ่งสนับสนุนให้องค์กรทดลองสร้างสินค้า หรือบริการใหม่ และทดลองใช้จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปต่อยอดการพัฒนา รวมถึงการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เพื่อส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเข้าใจการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) สร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งระดมความรู้ ความสามารถ และความคิด เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของ องค์กร โดยทบทวนว่าปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นอยู่ในสถานะใด ปัจจัยอะไรที่ต้อง ได้รับการส่งเสริม และปรับปรุง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยี และดิจิทัลมาเป็นกำลัง ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างบรรลุ

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2561) กล่าวว่า 4 หัวใจสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) วัฒนธรรมที่หลายองค์กรปลูกฝังไว้ให้กับพนักงานทุกคนใน องค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นทั้ง คิดและทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแบบใหม่ที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ที่ขอมาแบ่งปันกันดังนี้

1. Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์กร ในทุกระดับชั้น และแน่นอนสำคัญที่สุดก็ต้องเริ่มจากคณะผู้บริหาร และผู้บริหารสูงสุด ที่จะต้องไม่ใช่แค่แสดงออก

เท่านั้น หากแต่ตนเองจะต้องทำให้เห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจจะต้องเป็นดิจิทัล งบประมาณ และโครงสร้างพื้นฐานต้องพร้อม

2. Digital Processes ระบบงานและกระบวนการภายใน จะต้องสิ้นไหลแบบไร้รอยต่อ ข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรจะไม่ถูกจัดเก็บแบบต่างคนต่างเก็บ ต่างคนต่างใช้ หากแต่อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เชื่อถือได้ว่าทุกคนจะใช้ข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญคือเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมที่ยังเป็น 2.0 และคิดว่าจะก้าวไปเป็น 3.0 หรือ 4.0 ในอนาคต โดยใส่เซนเซอร์และระบบอัตโนมัติเข้าไปให้ดูยิ่งใหญ่ไฮเทคนั้น ขอบอกว่านั่นเป็นแค่ด้านเดียว เพราะเป็นการยกระดับอัปเดตเฉพาะระบบการผลิต (Physical Flow) ในความเป็นจริงจะต้องคำนึงถึงการไหลของข้อมูลและการประมวลผล (Information Flow) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจในทุกจุดของโรงงานด้วย

3. Digital Skills ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี ระบบควบคุม สมองกลฝังตัว การเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สาย และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ในการประมวลผลข้อมูลและคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรแบบใหม่จะไร้กระดาษ ทุกอย่างอยู่ในระบบ ถ้าไม่มีทักษะในการดึงข้อมูลมาใช้ให้เป็นรูปแบบรายงานต่าง ๆ ได้ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร

4. Digital Culture เป็นส่วนสุดท้ายที่ไม่ทำก็ไม่มีขืน กำลังจะบอกว่าวัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น หรือการสร้างผลงานแบบก้าวกระโดดในเชิงนวัตกรรมนั้น อาจจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล เพราะช่วยลดปัญหาอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดเดิม ๆ ไปได้อย่างสิ้นเชิง อาทิ ผู้บริหารเซ็นอนุมัติเอกสารสำคัญไม่ได้เพราะไปต่างประเทศ คนทำงานว่างไม่ตรงกันจึงไม่ได้ประชุมเสียที ข้อมูลกระดาษมากมายเก็บไว้จนล้นห้อง จัดทำรายงานแต่ละครั้งต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ ไม่รู้สถานะเครื่องจักรและการผลิต เป็นต้น

Thai Fintech (2019) การแข่งขันทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเข้าสู่องค์กรในยุคดิจิทัล (Digital Organization) แต่การเปลี่ยนไปสู่แนวทางดังกล่าว การลงทุนจัดซื้อจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มาติดตั้งใช้งานอาจไม่เพียงพอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปจนถึงแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน นั่นก็คือ “วัฒนธรรมขององค์กร” อันประกอบด้วยแนวทางหลัก ๆ ได้แก่

1. ปรับวิสัยทัศน์และกระบวนการคิดของบุคลากร การเริ่มต้นสู่องค์กรยุคดิจิทัลต้องเริ่มที่ความคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะพนักงานเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงผู้บริหารทุกระดับด้วย เพราะการนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์จะทำให้ทุกคนพร้อมเดินไปในทางเดียวกัน ในฐานะผู้บริหารต้องทำให้คนในองค์กรมองเห็นว่า แนวคิดขององค์กรยุคใหม่จะขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างไร และจำเป็นต้องมีปัจจัยเสริมอะไรบ้าง

2. เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัลคงเป็นไปได้ยาก หากต้องการเปลี่ยนสู่องค์กรยุคดิจิทัล แต่ระบบงานภายในยังยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ อยู่ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารในรูปแบบกระดาษ ข้อมูลประเภทเดียวกันแต่ถูกเก็บกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ การนัดหมายทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการติดบอร์ดหรือต้องทำหนังสือเวียน เหล่านี้ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน สิ้นเปลืองทรัพยากร เสียเวลา และเกิดความผิดพลาดได้ง่าย การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกัน การจัดทำระบบข้อมูลกลางขององค์กร และการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ คือสิ่งจำเป็น

3. เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร แนวคิดมี ระบบมี แต่พนักงานใช้ไม่เป็น อาจทำให้สิ่งที่ทุ่มเทไปเปล่าประโยชน์ การทำให้พนักงานทุกคนรับรู้ ว่า ปัจจุบันองค์กรมีเทคโนโลยีดิจิทัลอะไรมาใช้งานบ้างแล้ว และเทคโนโลยีดังกล่าวมีการใช้งานอย่างไร ถือเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องผลักดัน ตัวพนักงานเองก็ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และที่สำคัญผู้บริหารก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงต้องสามารถนำมาใช้อย่างเหมาะสม

การปรับตัวสู่องค์กรยุคดิจิทัล ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ผู้นำต้องเข้มแข็ง และพนักงานทุกคนทุ่มเททั้งกายและใจที่จะปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล

ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล	จำลอง ชุนพลแก้ว (2561)	เกสรา ศักดิ์มณีวงศ์ (2561)	STEPS ACADEMY (2560)	Thai Fintech (2019)	ความถี่
1. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน		√	√		2
2. เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล	√	√	√	√	4
3. เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร	√	√		√	3
4. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน		√	√	√	3
5. ปรับวิสัยทัศน์			√	√	2

จากตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล มีนักวิชาการที่แสดงทัศนะและผลการศึกษาวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล สามารถสรุปตัวบ่งชี้ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

1. เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล
2. เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร
3. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

1. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล

พัชรินทร์ กลั่นแก้ว (2552) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งถ้ามองในเชิงบวก โดยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมเป็นโอกาสที่องค์การจะได้รับการพัฒนา บุคลากรต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องอย่างเหมาะสม ตามปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการผลิต เน้นการให้บริการที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและควบคุมระบบเทคโนโลยี
2. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริโภคมาเป็นผู้กำหนดราคาในตลาด ผู้ผลิต การให้บริการลูกค้า จึงเน้นความต้องการที่สามารถตอบสนองให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด
3. มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหาร ผู้บริหารใหม่ การเปลี่ยนเจ้าของกิจการ ทำให้วิธีการบริหารเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้บริหาร
4. การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์การ ในด้านระบบการติดต่อสื่อสาร และการทำงานของกลไกการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต
5. วัฒนธรรมองค์การภายในมีการเปลี่ยนเป็นการให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และค่าของงานมากกว่าการถือตำแหน่งหน้าทำงาน
6. การปรับกระบวนการบริหารเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นลักษณะการบริหารแบบยืดหยุ่น ให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Flexibility management)

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้นำองค์การเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะต้องอธิบายได้ว่าองค์การอยู่ ณ จุดใดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และจะก้าวต่อไปทางใด บอกได้ว่าสิ่งใดได้เกิดขึ้นกำลังเกิดขึ้น และจะเกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือ การใช้ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ให้เกิดความชัดเจน โดยสามารถสรุปให้ได้ต่อสิ่งเหล่านี้ คือ

1. การให้ข้อมูลอย่างถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องโดยสามารถอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่ได้รับอย่างเปิดเผยและถูกต้องแม่นยำ



2. การบอกเล่าและเปิดเผยข้อมูลที่สรุปได้ถึงข้อดี/ข้อเสียที่มีผลต่อพนักงานในองค์กร เพื่อแสดงความจริงใจและจริงจังในการแก้ไขสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
3. เปิดรับฟังถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงที่มีต่อทีมงานและฝึกให้พนักงานลงความคิดเห็นเหตุการณ์ในอนาคตหรือในระยะใกล้ ที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์นั้น ๆ จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อวัดความเข้าใจต่อการปรับตัวอย่างถูกต้องของผู้ร่วมทีมงานนอกจากนี้การให้ความสนใจต่อพฤติกรรมของพนักงานและปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการป้องกันมิให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ โดยคำนึงถึง
4. การสังเกตพฤติกรรมทั้งในสภาพแวดล้อมการทำงานและในขณะประชุมของผู้ร่วมทีม
5. ศึกษาปฏิกิริยาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจัดการอบรมความรู้ และเรียนรู้ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. จัดระดับปฏิกิริยาของพนักงานว่ามีต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด เพื่อคาดการณ์ได้ถึงปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่ามีมากเพียงใด

กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2558) การพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากเทคโนโลยี สมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีราคาลดลงอย่างมาก เมื่อเทียบกับในอดีตเมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา ได้ทำให้จำนวนผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นทุกวันและได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในปัจจุบัน เทคโนโลยีเหล่านี้ได้แก่ อินเทอร์เน็ต การประชุมวิดีโอทางไกล ระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศ เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ เป็นต้น

นอกจากนี้เทคโนโลยีเหล่านี้ยังถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา องค์กรในอนาคต ดังจะเห็นได้จากเดฟ อุลริช ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบุว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันธุรกิจในอนาคตเช่นเดียวกับ คัมมิง และเวอร์รี ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้จัดให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

เทคโนโลยี ที่ใช้กันในปัจจุบันจึงถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล การแก้ไขเปลี่ยนแปลง การเรียกดูข้อมูล การประมวลผล การใช้งาน ร่วมกันแบบหลาย ๆ คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น มีค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศที่ได้มาจะมีคุณภาพในการนำไปวิเคราะห์และใช้งาน มากเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบกระบวนการใน



การผลิตและการทำงานให้มีต้นทุนที่ต่ำลง ใช้เวลาในการทำงานที่ลดลง และได้สินค้าหรือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

เราจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาองค์กรสามารถทำได้หลายระดับ และหลายรูปแบบ เช่น การนำไปจัดระบบกระบวนการผลิตอัตโนมัติ (Automation) ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กรดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างการบริหาร ในปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรให้ความสนใจกับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร บ้างก็ยุบรวมหน่วยงาน บ้างก็แยกหน่วยงานออกมา บ้างก็ตั้งหน่วยงานกลางขึ้นมาสนับสนุนและประสานงาน ซึ่งในอดีตเราอาจจะต้องมีทีมงานขึ้นมาทำหน้าที่เป็นพิเศษและต้องใช้เวลาหลาย วันหรือเป็นสัปดาห์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์หลาย ๆ บริษัทที่พัฒนาการใช้งานในด้านของการจัดโครงสร้างองค์กรขึ้นมา โดยให้ผู้บริหารสามารถทดลองปรับเปลี่ยนองค์กรเพียงแค่คลิกเมาส์แล้วไปวาง หน่วยงานที่ต้องการไปยังตำแหน่งที่ต้องการ ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งหมดก็จะถูกปรับเปลี่ยนไปทั้งข้อมูลตำแหน่ง ข้อมูลหน่วยงาน และข้อมูลผู้บังคับบัญชาโดยอัตโนมัติ ทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรได้ง่ายและชัดเจนมากขึ้น

2. การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เทคโนโลยีสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้โดยรวดเร็วและถึงตัวบุคคลมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงก็คือ ที่โรงพยาบาลแห่งหนึ่งที่มีการประชุมระหว่างแพทย์กับพยาบาลเป็นประจำทุกสัปดาห์ ซึ่งวิธีการนัดประชุมก็คือทำเป็นจดหมายและโทรศัพท์แจ้ง ในขณะที่ประชุมก็มีเจ้าหน้าที่หนึ่งคนบันทึกการประชุม หลังประชุมเสร็จอีกประมาณ 2-3 วัน เจ้าหน้าที่จึงจะพิมพ์บันทึกการประชุมไปให้ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดปัญหาทั้งการมาเข้าร่วมประชุมไม่ครบ การวางแผนงานเกิดความผิดพลาด เพราะแผนที่สรุปในห้องประชุมไม่ตรงกับแผนการทำงานส่วนบุคคล เป็นต้น ในเวลาต่อมาหัวหน้าแพทย์ซื้อเครื่องบันทึกข้อมูลแบบปาล์มมาให้ทุกคนใช้งาน โดยใช้ในการนัดหมายประชุม จัดตารางนัดหมาย และบันทึกผลการประชุม ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนสามารถบันทึกนัดหมายได้ตรงกันมากขึ้นและรับ บันทึกการประชุมได้รวดเร็วขึ้น โดยใช้การส่งข้อมูลแบบไร้สาย ทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ของผู้เข้าร่วมประชุมก็คือการถือเครื่องปาล์มไปประชุม แทนการถือเอกสารพะรุงพะรัง

3. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในบางองค์กรยังใช้การปิดประกาศโดยใช้กระดาษตามบอร์ดต่าง ๆ เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ไปยังพนักงาน การปิดประกาศโดยใช้บอร์ดนี้เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่ไม่ส่งถึงเฉพาะตัว บุคคล ซึ่งอาจทำให้

เกิดปัญหาความไม่ทั่วถึงของการสื่อสาร และหากจะทำการสื่อสารข้อความบางอย่างแบบถึงตัวพนักงานเฉพาะบุคคลทั้งองค์กร ก็อาจต้องใช้ต้นทุนที่สูงและยังเสียเวลาอีกด้วย ในเรื่องนี้เทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลาในการสื่อสารลงไปได้หลายแบบ เช่น

- 3.1 การใช้อีเมล (Email)
- 3.2 การสร้างเว็บสื่อสารสำหรับพนักงาน (Employees' Portals)
- 3.3 การสร้างเว็บเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและดูแลรักษาข้อมูลส่วนตัว (Employee Self Service)
- 3.4 การสร้างเว็บเพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการและบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานได้ (Manager Self Service)
- 3.5 การจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์สำหรับพนักงาน ( Employee Call Center )
- 3.6 การใช้การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ (VDO Conference)
4. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Business Process Improvement)

หลายองค์กรในประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำเอาเทคโนโลยีไปช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานในหลาย ๆ ด้าน คือ ระบบการบันทึกประวัติการติดต่อและให้บริการ (Case Management System) โดยจะจัดเก็บข้อมูลของผู้รับบริการที่มาติดต่อใช้บริการแต่ละครั้ง เพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดปัญหาต่อไป การขจัดงานที่ไม่จำเป็นออกไปจากกระบวนการทำงาน (Non-Value Added) เพราะถือว่างานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ยอมทำให้เกิดการสูญเสียทั้งเวลา กำลังคน และค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์

5. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Competency Development)

ปัจจุบัน มีเทคโนโลยีที่มาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถึงตัวบุคคล และสามารถเข้าไปศึกษาและพัฒนาความรู้ของตนเองได้โดยไม่จำกัดเวลา ซึ่งระบบที่มีการนำมาใช้มากเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบันก็คือ การเรียนผ่าน CD-Rom และ ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านระบบเครือข่าย การสื่อสารที่ทำให้ส่งข้อมูลกันได้ทีละมาก ๆ และมีความเร็วมากขึ้น ทำให้สามารถใช้ระบบการเรียนออนไลน์ (e-Learning) ได้มากขึ้น ในขณะที่มีการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Competency Development System) ออกสู่ตลาดได้ทำให้แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ง่าย ขึ้น

6. การสร้างสังคมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้าไปช่วยในการทำงาน ย่อมสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และบุคลากรในองค์กรเองก็จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น

การสร้างเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานกัน การนำเอาความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาวางบนเว็บไซต์เพื่อให้พนักงานได้อ่านทุกวัน เป็นต้น หากในองค์กรมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของพนักงานตลอดเวลา

7. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังใช้เอกสารเป็นกระดาษ ซึ่งการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรทำได้ยาก หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรจึงมักถูกจำกัดอยู่ในกรอบของการสำรวจความจำเป็นใน การฝึกอบรม ซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ปัจจุบันได้มีการนำระบบประเมินผลการทำงาน (Performance Management System) มาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กร โดยระบบดังกล่าว จะช่วยในการกระจายและเชื่อมโยงเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) จากผู้บริหารระดับสูงสุดไปจนถึงระดับล่างสุดได้ และเมื่อพนักงานถูกประเมินผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการพัฒนาให้ แต่ละบุคคลได้ (Individual Development Plan) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานต่อไป

ดังนั้น จึงควรมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยากอย่างปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือผู้ใช้ โดยต้องอาศัยการบริหารการ

STEPS ACADEMY คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์แผนงาน เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และสามารถใช้โปรแกรมเพื่อประเมินผลได้อย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้และโปร่งใส นอกจากนี้ องค์กรสามารถพัฒนาการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการใช้เทคโนโลยีร่วมสมัย เพื่อมอบประสบการณ์ด้านดิจิทัลให้แก่พนักงาน และเสริมสร้างทักษะที่เป็นมีประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์กรได้ในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น Digital Transformation ยังสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้ากันกับยุคสมัยปัจจุบันมากขึ้น ด้วยการใช้เครื่องมืออุปกรณ์สื่อสาร หรือโปรแกรมการทำงาน ที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ประหยัดเวลา และสามารถใช้ศักยภาพที่ตนเองมี เพื่อวางแผนงานที่ให้มีศักยภาพมากขึ้น

ข้อดีของ Digital HR Transformation มีอะไรบ้าง การใช้โปรแกรมเพื่อวิเคราะห์ผลด้านทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้พนักงานไม่เสียเวลาไปกับงานเอกสารบางอย่างที่นานจนเกินไป

รวมไปถึงการวิเคราะห์ผลบางอย่างที่ต้องใช้เวลา พนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยการใช้โปรแกรมที่บริษัทติดตั้งเอาไว้ให้ และการใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อติดต่อสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูลเป็นระเบียบ ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ไวขึ้น การสื่อสารภายในองค์กรที่สะดวกและรวดเร็ว ด้วยการใช้โซเชียลมีเดีย หรือระบบแชทภายในองค์กร ความโปร่งใสในการตรวจสอบข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถลดทรัพยากรมนุษย์ด้วยการใช้โปรแกรมที่มีคุณภาพ แทนการใช้แรงงานจากพนักงาน สามารถลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณของพนักงานและเอกสาร พนักงานใช้เวลาไปกับการวางแผนงานได้ดีขึ้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ HR ในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาบุคลากรใหม่ ๆ

ดังนั้น สรุปค่านิยมเชิงปฏิบัติการขององค์กรประกอบ เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล คือ การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานที่ใช้กระบวนการดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาการปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติในใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน ให้แก่ การเปิดรับความคิดทำทหายสิ่งใหม่ การทำงานแบบสอดประสานและ สร้างความร่วมมือ แบ่งอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบร่วมกัน และการให้อิสระทางความคิด ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. สถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานที่ใช้กระบวนการดิจิทัล
  2. เปิดรับแนวคิดใหม่ที่ท้าทาย
  3. ผู้บริหารมีใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การส่งเอกสารออนไลน์
  4. ผู้บริหารมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร

คีย์เลียน (Killian, 1989) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลแก่องค์กรมากที่สุด มีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั่นเอง ลงทุนไปเท่าไรก็ควรได้รับผลตอบแทนเท่านั้นหรือมากกว่า ถ้าองค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์กรก็ต้องเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาฝีมือ และความรู้ พฤติกรรมนี้เป็นเสมือนการปฏิบัติตอบแทนซึ่งกันและกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการพัฒนาบุคลากร

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคล ในองค์การประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร
  2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่ง การปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
  3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่าง กว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
  4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
  5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียน สามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย
  6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็น การจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ
  7. โปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบ ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการ ทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคล ในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาท ในอุดมคติด้วย
  8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะ สร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ ของหน่วยงาน
  9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) การพัฒนาที่มุ่งเน้น การพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เพื่อปฏิบัติงานตาม บทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ (Understanding) และประสบการณ์



(Experience) เพื่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายในอนาคต  
ในสัดส่วน 70 : 30

ดังนั้น สรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร  
คือ กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะดิจิทัลและทัศนคติ  
ของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทและลักษณะงานที่คาดหวังของ  
สถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. สนับสนุนบุคลากรพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล ด้วยวิธีการ การอบรม (Training)  
หรือวิธีการอื่น ๆ ทั้งภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก

2. สนับสนุนบุคลากรให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อนร่วมงาน

3. จัดกิจกรรมเสริมเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสารข้อมูล

ด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

3. นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

สรุปจากรางสรร (2561) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หมายถึง  
สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการ  
เรียนรู้ของผู้เรียน อาจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เช่น แสงสว่างที่ไม่พอเพียง  
ระบบเสียง ระบบปรับอากาศ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะสนับสนุนให้ผู้เรียนกระตือรือร้น  
ในการเรียน การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียน  
มีความสุข ปลูกฝังความมีระเบียบวินัย ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ความรัก ความสามัคคี การจัด  
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนควรคำนึงถึงได้แก่  
สถานที่บริเวณโรงเรียน การจัดบรรยากาศในการเรียนการสอน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ใน  
บรรยากาศของการเรียนรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการในโรงเรียน

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2558) การจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้งที่มีอยู่เดิม  
หรือต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กรใหม่ การวางระบบการวางแผน  
การสื่อสารในองค์กร เพื่อสื่อความไปยังพนักงานผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย จะนำมาซึ่ง  
ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร ในที่สุด

1. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ  
ของการพัฒนาภายในองค์กร

2. การเชื่อมต่อวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ไปสู่พนักงาน  
ในทุก ๆ ระดับ เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนทำให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในองค์กร

3. มีช่องทางกระบวนการที่สนับสนุนการสื่อสารสองทาง เพื่อพนักงานในองค์กร  
จะรู้สึกดีใจเมื่อความคิดเห็นของตนเองมีผู้รับฟังและได้รับการตอบสนอง



4. ลดช่องว่าง ในการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูง หากเมื่อใดที่พนักงานรู้สึกว่ามีผู้บริหารระดับสูงทำตนเห็นห่าง ไม่พยายามสนใจจะนำไปสู่การขาดความร่วมมือจากพนักงาน

5. ใช้เทคโนโลยีและกิจกรรมสนับสนุนการสื่อสารให้มากขึ้นในการสื่อสารยุคใหม่ หลายองค์กรได้สร้างระบบสารสนเทศภายในองค์กร หรือรูปแบบกิจกรรมที่เข้ากับคุณลักษณะขององค์กร

6. สร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และก่อให้เกิดการสร้างควมศรัทธาร่วมกันและเป็นช่องทางที่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ต่อพนักงานในองค์กรด้วยรูปแบบ และภาษาที่เหมาะสมในการสื่อความ

7. องค์กรต้องทำความเข้าใจกับพนักงานในบริบทใหม่ทั้งรูปแบบการใช้ชีวิต ความสนใจ ความเป็นอยู่ กระแสสังคม เป้าหมายของเขาเหล่านั้น เมื่อเทียบกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อปรับให้เป็นพันธะสัญญาร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

8. การจัดการกับข้อมูลเท็จและข่าวลือขององค์กร การจัดการกับระบบข้อมูลข่าวสาร ไม่ปล่อยให้มีความเคลือบแคลงสงสัยเข้าใจผิด ด้วยการให้ข้อมูลที่ชัดเจน บริหารข้อมูลเครือข่ายการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปค่านิยมเชิงปฏิบัติการขององค์กรประกอบ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ห้องเรียนมีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนมีความสุขในการสอน สภาพแวดล้อมช่วยสนับสนุน การเรียนในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความประทับใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนิยามดังกล่าวประกอบด้วย

1. ห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติงานมีความสะดวกสบาย
2. มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน
3. มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. อำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงาน

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 6 สรุปลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้ดิจิทัล

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การสื่อสารดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการร่วมมือกับผู้อื่น ในการสร้างเครือข่าย โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1.1 การวางแผนการสื่อสารดิจิทัล 1.2 การสร้างเครือข่าย 1.3 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนด ทิศทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม โดยนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา	2.1 กำหนดเป้าหมายดิจิทัลร่วมกัน 2.2 การสร้างกลยุทธ์ด้านดิจิทัล 2.3 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ
3. การรู้ดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสืบค้น การสร้าง การใช้ การประเมินการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.1 มีทักษะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล 3.3 การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถปรับเปลี่ยน ค่านิยม พฤติกรรม วิธีการทำงานขอ บุคลากรในสถานศึกษา และใช้ประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.1 เปลี่ยนการทำงานสู่ระบบดิจิทัล 4.2 เสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร 4.3 สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

## การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

### 1. หลักการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล นักวิชาการได้ให้หลักการพัฒนาไว้ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Learn Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมาย (Experience) งานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Learn and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) เรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Learn and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรมและโปรแกรมต่าง ๆ

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะมีความมั่นใจผลดีติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้นดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและค้นลบทที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตเห็นที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำอย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้ความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ ดังนี้ คือ

3.1 การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเองการพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

3.1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานและสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

3.1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

3.1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

3.2 การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเองแต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

3.2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

3.2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

3.2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3.3 การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่น ได้อีกด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้ จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำงานจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือ การปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพ จึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน



2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ประสบการณ์ ทักษะคติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพูดคุยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกพร้อมและมีความพร้อมที่จะรับฟังรับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อ การเรียนรู้จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนไม่จะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเห็นหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันก็สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ใช้กาฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่จะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว เป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถ



ยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

จากการศึกษาแนวคิดของหลักการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องใช้หลักการพัฒนาบุคคล ซึ่งการพัฒนาบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง โดยผ่านการสัมผัส หรือลงมือปฏิบัติงานด้วยตัวเอง การเรียนรู้และการพัฒนาจากผู้อื่น เป็นการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้และพัฒนาจากการเรียนอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร หรือการฝึกอบรมและโปรแกรมต่าง ๆ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. วิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมาก

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้น สำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ๆ ขององค์การ โดยการให้ความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มีกิจกรรมสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอน บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ

- 4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน
- 4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องมีสถานที่
- 4.3 บทเรียนที่ท้าวได้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลาย ๆ รุ่น

ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้น้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนแก้ปัญหาคือข้อขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านงานนั้น สามารถให้ความรู้ข้อแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะจัดประชุมได้เป็นอย่างดีผู้จัดประชุมปฏิบัติการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นผู้นำในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานด้านเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เป็นผู้มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลง

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ 24 วิธี

ดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

4. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรี หลากหลายไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้ทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู ฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายแล้วเสร็จจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปราย หัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน และ 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการและ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกล อาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามระดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนอง

ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอธิบายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์ กรณีต้องพิจารณาที่บุคคลสถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง ที่อาศัยบทเรียนที่ออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนดบทผู้เรียนสามารถตอบโต้กับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปใดทันทีหรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยธรรมของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่เรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความพลังของจิตใจ ให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในภาวะที่สภาพและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การประมมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบทำทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกัน โดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนคติความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น และ 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุม กระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ ตื่นเต้นสนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่าง ๆ

Everard และ Morris (1990) กล่าวว่า วิธีการต่าง ๆ ที่ในการพัฒนามี ดังนี้

1. การแนะนำและการเป็นที่ปรึกษา
2. การอ่านจากเอกสารต่าง ๆ
3. การพัฒนาตนเอง
4. การจัดทำโครงการต่าง ๆ
5. การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ
6. การเข้าประชุม
7. การทำวิจัย
8. การศึกษานอกสถานที่

Sims (2006) ได้วิธีการเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์ และ สภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง โดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาใน หน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้น ไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจงคือ การที่ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือ

2. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ องค์กรในอนาคต นอกจากนี้ก็ให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจาก มีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่าย



ในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

Mankin (2009) ได้อธิบายถึงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำได้โดยการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด
2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีม
4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระ แล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออ้างคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสียรวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)
6. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสม



สำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้นั้น การเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติ เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัยรวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

วิธีการพัฒนา	สุวรรณ วัฒนตาบุตร (2540)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	Everard และ Morris (1990)	Sims (2006)	Mankin (2009)	ความถี่
1. การปฐมนิเทศ	✓		✓			2
2. การบรรยาย					✓	1
3. อภิปรายกลุ่ม		✓			✓	2
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา		✓				1
5. การสัมมนา		✓				1
6. การระดมสมอง		✓			✓	2
7. การเรียนรู้ทางไกล		✓				1
8. การศึกษาดูงาน	✓	✓	✓		✓	4
9. การฝึกงาน		✓			✓	2

ตาราง 7 (ต่อ)

วิธีการพัฒนา	สุวรรณ วัฒนตาบุตร (2540)	กัลยรัตน์ เหมองสง (2550)	Everard และ Morris (1990)	Sims (2006)	Mankin (2009)	ความถี่
10. การสอนงาน		√		√		2
11. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	√	√	√	√		4
12. การประชุมทางวิชาการ	√	√				2
13. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	√	√	√	√		4
14. การแสดงบทบาทสมมติ		√				1
15. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม	√	√				2
16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน		√				1
17. การเรียนรู้แบบออนไลน์		√				1
18. เกมการบริหาร		√				1
19. กรณีศึกษา		√			√	2
20. การฝึกประสาทสัมผัส		√				1
21. กิจกรรมนันทนาการ		√				1
22. กิจกรรมพัฒนาจิต		√				1

จากตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลจากนักวิชาการ สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาที่ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ไม่มีวิธีการพัฒนาที่ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลที่ชัดเจน แต่เป็นวิธีที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและนำวิธีการพัฒนามาบูรณาการตามความเหมาะสม การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาที่ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลมาใช้เป็นวิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ดังนี้ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกงาน 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ตาราง 8 สรุปการสังเคราะห์หลักการ วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ  
ดิจิทัล

หลักการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	กิจกรรมการพัฒนา
1. การเรียนรู้และพัฒนา จากอบรม (10%)	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	1. การปฐมนิเทศ 2. การบรรยาย 3. อภิปรายกลุ่ม 4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา 5. การประชุมสัมมนา 6. การระดมสมอง 7.การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม
2. การเรียนรู้และพัฒนา จากผู้อื่น (20%)	การศึกษาดูงาน	1. การศึกษาดูงาน 2. การสอนงาน
3. การเรียนรู้และพัฒนา จากประสบการณ์ (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การฝึกงาน	1. การฝึกงาน 2. กรณีศึกษา 3.การพัฒนาตนเอง

จากตาราง 8 สรุปการสังเคราะห์ วิธีการเสริมสร้าง และกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ  
ดิจิทัล พบว่า 1. การเรียนรู้และพัฒนาจากอบรม (10%) ใช้วิธีการเสริมสร้าง การประชุมเชิง  
ปฏิบัติการ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยายอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา  
การประชุมสัมมนา การระดมสมอง การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม 2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น  
(20%) ใช้วิธีการเสริมสร้าง การศึกษาดูงาน ได้แก่ การศึกษาดูงาน การสอนงาน 3. การเรียนรู้และ  
พัฒนาจากประสบการณ์ (70%) ใช้วิธีการเสริมสร้าง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การฝึกงาน ได้แก่  
การฝึกงาน กรณีศึกษา การพัฒนาตนเอง

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

เชษฐา คำคลอง (2557) โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือทำหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์กร

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนาจากหลักการ แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์กร

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ความหมาย โปรแกรม ไว้ว่า โปรแกรมคือการสร้างรูปแบบที่เป็นไปได้ โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Bojeun (2014) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่าง ดังนี้

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรม สรุปความหมายของโปรแกรมได้ว่า โปรแกรมหมายถึง แผนหรือกิจกรรม หรือแนวทางที่มีรูปแบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

### 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ

และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย

- 1) หลักการและความสำคัญ
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) เนื้อหา
- 5) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
- และ 6) การวัดและประเมินผล

ธีรวัฒน์ รูปเหลี่ยม (2560) สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมต้องศึกษารายละเอียดของ แนวทางการจัดประสบการณ์ จุดมุ่งหมาย องค์ประกอบ วิเคราะห์ปัญหาที่มีผลกระทบต่อศึกษา แหล่งข้อมูลการวางแผนขั้นตอนในการการประเมินโปรแกรมเพื่อตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และเป็นแนวทางในการช่วยพัฒนาโปรแกรมต่อไป จากโปรแกรมส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ดังกล่าว ครูสามารถนำโปรแกรมไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรม การฝึกปฏิบัติดังนี้ ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในลำดับขั้นตอนกิจกรรม และการปฏิบัติ ศึกษาลักษณะการสอดแทรกคำถาม/กิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ และศึกษา ลักษณะกิจกรรมการเรียนการสอนจากตัวอย่าง โปรแกรม

Cooper และ Worden (1983) กล่าวถึงโปรแกรมการสอนมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์
2. ความต้องการของผู้เรียน ลักษณะผู้เรียน ความสามารถของนักเรียนที่จะสอน
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. สื่อ วัสดุอุปกรณ์ หนังสือ เกม และสิ่งอื่นที่ต้องการใช้

Niedermeier (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็น ปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์ การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของ โปรแกรม มีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่

9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม หรือไม่  
Yost และ Plunkett (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหากิจกรรม
4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินโปรแกรม

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	สุเมธรา พงศ์ (2550)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	ธีรวัฒน์ รูปเหลี่ยม (2560)	Cooper และ Worden (1983)	Yost และ Plunkett (2009)	ความถี่
1. หลักการและเหตุผล	√	√	√		√	4
2. ความมุ่งหมาย	√	√	√	√	√	5
3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา	√	√	√		√	4
4. วิธีการพัฒนา		√	√	√	√	4
5. สื่อ		√		√	√	3
6. การวัดและการประเมินผล		√	√		√	3

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม มีนักวิชาการที่แสดงทัศนะ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม สามารถสรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ได้ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. ความมุ่งหมาย
3. โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา
4. วิธีการพัฒนา



5. สื่อ

6. การวัดและการประเมินผล

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) การจัดทำขั้นตอนการพัฒนาอบรมเพื่อใช้เป็นแบบแผนในการการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะหรือภาวะที่ต้องการ เพื่อให้มีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองต่อการบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze the training need) 2) การออกแบบโปรแกรม (Design the training program) 3) การใช้โปรแกรม (Implement the training program) และ 4) การประเมินผลโปรแกรม (Evaluate the training program)

Carolyn และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรมพร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรม สรุปได้ว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาวิเคราะห์วางแผน 2. สร้างและออกแบบโปรแกรม 3. ตรวจสอบโปรแกรม 4. ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม

#### บริบทของอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

##### 1. สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในระดับฝีมือ (ปวช.) ระดับเทคนิค (ปวส.) ระดับเทคโนโลยี (ปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ) และการฝึกอบรมวิชาชีพ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอาชีพระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับปรัชญาการอาชีวศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานการอาชีวศึกษาในแต่ละระดับ ค่านิยมอาชีวศึกษาในการจัดการอาชีวศึกษามีค่านิยมที่เป็นเป้าหมายหลักในการปลูกฝังที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณธรรม (Merit) คุณภาพ (Quality) ความร่วมมือ (Collaboration) ความเป็นมืออาชีพ (Professional)

สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 8 สถานศึกษา ดังนี้

##### 1. วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอนระดับ

ปวช. การก่อสร้าง เครื่องกล เครื่องมือกลและซ่อมบำรุง ไฟฟ้า

และอิเล็กทรอนิกส์ โลหะการ ช่างยนต์ สถาปัตยกรรม คอมพิวเตอร์ธุรกิจ

ระดับ ปวส. คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เครื่องกล เทคนิคการผลิต เทคนิคอุตสาหกรรม  
ไฟฟ้ากำลัง โยธา อิเล็กทรอนิกส์ ช่างยนต์ เมคคาทรอนิกส์และหุ่นยนต์

## 2. วิทยาลัยเทคนิคสุวรรณภูมิ

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. การก่อสร้าง เครื่องกล เครื่องมือกลและซ่อมบำรุง ไฟฟ้า  
และอิเล็กทรอนิกส์ โลหะการ

ระดับ ปวส. การก่อสร้าง เครื่องกล เทคนิคการผลิต เทคนิคโลหะ  
เทคนิคอุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ไฟฟ้ากำลัง โยธา อิเล็กทรอนิกส์

## 3. วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. คหกรรมศาสตร์ ผ้าและเครื่องแต่งกาย พณิชยการ ศิลปกรรม  
อาหารและโภชนาการ

ระดับ ปวส. การตลาด การบริหารงานคหกรรมศาสตร์ การบัญชี การโรงแรม  
และบริการ การออกแบบ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เทคโนโลยีผ้าและเครื่องแต่งกาย เทคโนโลยีสารสนเทศ  
อาหารและโภชนาการ

## 4. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีร้อยเอ็ด

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. เกษตรศาสตร์ เครื่องกล เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ไฟฟ้า  
และอิเล็กทรอนิกส์

ระดับ ปวส. การบัญชี เกษตรศาสตร์ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ช่างกลเกษตร  
พืชศาสตร์ เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ สัตวศาสตร์ อุตสาหกรรมเกษตร

## 5. วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. การก่อสร้าง คหกรรมศาสตร์ เครื่องกล เครื่องมือกลและซ่อม  
บำรุง ผ้าและเครื่องแต่งกาย พณิชยการ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โลหะการ อาหารและโภชนาการ

ระดับ ปวส. การบัญชี การเลขานุการ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เครื่องกล เทคนิค  
การผลิต เทคนิคโลหะ เทคโนโลยีอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ไฟฟ้ากำลัง อิเล็กทรอนิกส์

## 6. วิทยาลัยการอาชีพโพนทอง

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. เครื่องกล พณิชยการ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โลหะการ

ระดับ ปวส. คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เครื่องกล ไฟฟ้ากำลัง

## 7. วิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. เครื่องกล ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ระดับ ปวส. การบัญชี คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เครื่องกล

## 8. วิทยาลัยการอาชีพพนมไพร

ระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับ ปวช. เครื่องกล ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ระดับ ปวส. การบัญชี คอมพิวเตอร์ธุรกิจ เครื่องกล ไฟฟ้า

สำหรับแนวทางในการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา ใช้พระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการบริหาร ในมาตรา 8 ดังนี้ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดได้ โดยรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษา อาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน
2. การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม
3. การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่าง สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ ในเรื่อง การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งใน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือ หน่วยงานของรัฐ

เพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน สามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบันนั้นต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาอาชีวศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านฝีมือ ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน อีกทั้งยังมุ่งเน้นส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เป็นให้ผู้เรียน เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข อีกด้วย

## 2. การบริหารจัดการศึกษาของอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษา และการบริหารราชการในพื้นที่จังหวัดในแต่ละภูมิภาคเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และมีการบูรณาการ ร่วมกับ กศจ. ในการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงมีแนวคิดในการจัดให้มีกลไกการขับเคลื่อนการจัดการอาชีวศึกษาและการบูรณาการการทำงานของส่วนราชการสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ร่วมกับ กศจ. ขึ้น เรียกว่า “อาชีวศึกษาจังหวัด” หรือเรียกโดยย่อว่า “อศจ.” และได้ออกระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารอาชีวศึกษาจังหวัดและอาชีวศึกษาภาค พ.ศ. 2559 ขึ้น ให้ความหมายของคำว่า “อาชีวศึกษาจังหวัด” หมายถึง วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษารวมถึงโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทอาชีวศึกษาแห่งเดียวหรือหลายแห่งในแต่ละจังหวัด หรือวิทยาลัยในกรุงเทพฯ ซึ่งรวมกันเป็นกลุ่มอาชีวศึกษาระดับจังหวัด กลไกการจัดการของอาชีวศึกษาจังหวัดเป็นรูปแบบของคณะกรรมการ เรียกว่า “คณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัด” ประกอบด้วย

1. ประธาน คัดเลือกจากผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาครัฐในจังหวัด
2. รองประธานคนที่หนึ่ง คัดเลือกจากผู้อำนวยการ ผู้บริหาร หรือผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน เอกชนในระบบประเภทอาชีวศึกษา
3. รองประธานคนที่สอง คัดเลือกจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา ภาครัฐ
4. ผู้แทนสภาหอการค้า ผู้แทนสภาอุตสาหกรรม ผู้แทนสำนักงานแรงงานในจังหวัด ผู้แทน สำนักงานอุตสาหกรรมในจังหวัด ผู้แทนศึกษาธิการจังหวัด และผู้แทนอาชีวศึกษาภาค
5. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอาชีวศึกษาซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แต่งตั้ง จำนวนสองคน
6. กรรมการจำนวนสองคน ซึ่งคัดเลือกจากผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือครูโดยผู้ดำรงตำแหน่งครูที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป
7. กรรมการจำนวนสองคน ซึ่งคัดเลือกจากผู้อำนวยการ ผู้บริหาร หรือผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทอาชีวศึกษา

สำหรับพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรีให้มีกรรมการตาม (6) จำนวนหนึ่งคน และกรรมการตาม (7) จำนวนสามคน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา แผนกำลังคนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาในพื้นที่จังหวัด
2. ประสานส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับสถานประกอบการ ร่วมจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพของสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาครัฐและโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทอาชีวศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องตามความต้องการกำลังคน ในพื้นที่จังหวัด ภายใต้กรอบนโยบายด้านอาชีวศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. กำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ไม่สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบให้มีคุณค่าและมาตรฐานการอาชีวศึกษาและการบริหารจัดการ เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถานศึกษา
4. ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและส่วนราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัดให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
5. รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนอาชีวศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภาครัฐและโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทอาชีวศึกษาในพื้นที่จังหวัดให้เป็นระบบและทันสมัย
6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดอาจพิจารณาจัดตั้งคณะอนุกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัด เรียกโดยย่อว่า ออศจ. ได้ตามความจำเป็น จำนวนไม่เกินห้าคน โดยให้มีประธานอนุกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัด

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการบริหารงานเพื่อกำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด และประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และส่วนราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน



### 3. การบริหารงานภายในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล ร่วมปรับปรุง จึงกระจายอำนาจการบริหารงานภายในสถานศึกษา ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 ดังนี้

#### 1. ฝ่ายบริหารทรัพยากร ประกอบด้วย

##### 1.1 งานบริหารงานทั่วไป

##### 1.2 งานบุคลากร

##### 1.3 งานการเงิน

##### 1.4 งานการบัญชี

##### 1.5 งานพัสดุ

##### 1.6 งานอาคารสถานที่

##### 1.7 งานทะเบียน

##### 1.8 งานประชาสัมพันธ์

#### 2. ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ประกอบด้วย

##### 2.1 งานวางแผนและงบประมาณ

##### 2.2 งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ

##### 2.3 งานความร่วมมือ

##### 2.4 งานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์

##### 2.5 งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

##### 2.6 งานส่งเสริมผลิตผล การค้าและประกอบธุรกิจ

##### 2.7 งานศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษาแบบครบวงจร

#### 3. ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียน นักศึกษา ประกอบด้วย

##### 3.1 งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา

##### 3.2 งานครูที่ปรึกษา

##### 3.3 งานปกครอง

##### 3.4 งานแนะแนวอาชีพและการจัดหางาน

##### 3.5 งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา

##### 3.6 งานโครงการพิเศษและการบริการชุมชน

#### 4. ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย

##### 4.1 งานสื่อการเรียนการสอน

##### 4.2 งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

### 4.3 งานวัดผลและประเมินผล

### 4.4 งานวิทยบริการและห้องสมุด

สถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของรัฐบาล และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้สถานศึกษาคำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจสังคม ท้องถิ่น วัฒนธรรมเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง ตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา
2. จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในด้านการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน
3. จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรค่านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากรทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรม และการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา
4. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการเกิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง
5. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองและการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น
6. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
7. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พละนาามัย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำรับบริการรับจ้าง ผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

กล่าวสรุปได้ว่า สถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด บริหารงานภายในสถานศึกษาประกอบไปด้วย 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา และฝ่ายวิชาการ โดยการบริหารงานภายในสถานศึกษามุ่งเน้นให้เป็นไปตามระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล ร่วมพัฒนาองค์กร

#### 4. ปัญหาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการสนับสนุนการบริหารจัดการของหน่วยงาน และการให้บริการต่อนักเรียน นักศึกษา ประชาชน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจาก เทคโนโลยีกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบ ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองการศึกษาและบริหารจัดการและการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันสมัย และส่งเสริมให้มีรูปแบบการให้บริการเชิงรุกได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้อง กำหนดทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้อุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาตินโยบายรัฐบาล และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการ วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การศึกษาและรวบรวมความ ต้องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เพื่อจัดทำเป็นแผนที่ใน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Roadmap) ของ สอศ.และแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลระยะ 3 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (พ.ศ. 2561–2563)

จากการศึกษาสถานภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์และ อุปกรณ์ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ระบบงานและฐานข้อมูล ผลการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และผลการศึกษาวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน (problem IT) มีดังนี้

1. ไม่มีแผนการพัฒนาศักยภาพด้านนี้โดยเฉพาะ (no development plan)

คิดเป็นร้อยละ 61

2. เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาอบรม (no training time) คิดเป็นร้อยละ 25

3. หลักสูตรการอบรมไม่น่าสนใจ (not interest) ไม่ตรงความต้องการ

คิดเป็นร้อยละ 6

4. สถานที่อบรมไม่เหมาะสม (inappropriate places) คิดเป็นร้อยละ 5

5. ยังไม่เห็นความจำเป็นต้องเข้ารับการอบรม (not necessary) คิดเป็นร้อยละ 3

กล่าวสรุปได้ว่า ปัญหาของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล คือ การขาดแผนการพัฒนาศักยภาพ และขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำ ดิจิทัล จึงทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กรณีการ กั้นท่า และพระครูธรรมวิมล (2561) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Leadership Skills in the 21st Century for Basic Education Administrators การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) ศึกษาความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดล (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงาน วิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 680 คน ปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม มาตรฐานวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบหลัก และ องค์ประกอบย่อย มีข้อคำถาม จำนวน 72 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมเอมอส ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้ (1) ตัวบ่งชี้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ ได้รับคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัว โดยมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหรือเท่ากับ 3.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์ กระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 20 (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและ ผลงานวิจัยมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ (X<sup>2</sup>) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนี วัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด (3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลัก มีค่าระหว่าง 0.84–0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70–0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46–0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30

ชูชาติ พุทธิลา (2561) ได้ทำการศึกษาค่าประจักษ์ภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผน ความรู้ความเข้าใจร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

- 3) การสำรวจและคัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและทันสมัย 2. การสร้างแบรนด์ (ตราสินค้า) ประกอบด้วย
- 1) การสื่อสารแบรนด์ผ่านสื่อ 2) อัตลักษณ์ของแบรนด์ 3. ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานด้านเทคโนโลยี 2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีบริหารงาน 3) การบูรณาการและสร้างสรรค์เทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การพัฒนาในวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การจัดหลักสูตรองค์ความรู้แนวใหม่ทางดิจิทัล 2) การใช้เทคโนโลยีในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน 3) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี 4. สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ 2) การใช้เทคโนโลยีในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน 3) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี 5. สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ 3) สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม 6. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การสร้างเครือข่าย 2) การสร้างนวัตกรรมใหม่ 7. การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การใช้เทคโนโลยีในการประเมินคุณภาพในโรงเรียน
8. การมีจริยธรรมทางสังคม และกฎหมาย ประกอบด้วย 1) ความเป็นส่วนตัว 2) ความถูกต้อง 3) ความเป็นเจ้าของ 4) การเข้าถึงข้อมูล

อารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยืนยาว (2562) ศึกษาผู้นำกับการบริหารการศึกษา ยุคดิจิทัล Leader and Educational Management in Digital Era การที่จะเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลได้นั้น ผู้นำต้องผสมผสานทักษะทางปัญญาของมนุษย์เข้ากับความสามารถของ เทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์กรให้มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปข้างหน้า ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ที่ขั้นตอนใดในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือองค์กรจะต้องค้นหา สนับสนุน และพัฒนาแรงงานของคนที่มืออยู่ในปัจจุบันและผู้นำในอนาคต เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในโลกดิจิทัล ผู้นำที่สามารถผลักดันกลยุทธ์ขององค์กร สร้างวัฒนธรรม และ สื่อสารวิสัยทัศน์รวมถึงแผนงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรของตน พร้อมกับการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาทักษะแรงงานจะช่วย เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้าสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์และกลายเป็นบริหารแบบดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป

การเป็นผู้นำยุคดิจิทัล ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะด้าน อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยการถ่ายทอดแนวคิดเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักรู้เท่าทันถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ในทุกองค์กร ทุกประเทศอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ จากแนวคิดการขับเคลื่อนทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้อง



มีก็คือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

มาลัย วงศ์ทัฬหวัฒน์ (2562) ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท วัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท 2) นำเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท จำนวน 111 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) ค่าความถี่ 2) ค่าร้อยละ 3) ค่าเฉลี่ย และ 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาทสู่ความเป็นเลิศมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารโรงเรียน 2. แนวทางบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีคุณภาพสูง สามารถรองรับการใช้งานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกด้าน 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการสร้างและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งทางคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชัน สมาร์ทโฟน 3) การส่งเสริม สนับสนุน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) การนิเทศกำกับติดตามการใช้และดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งอุปกรณ์ บุคลากร และการนำไปใช้

จริพล สังข์โพธิ์, สุวรรณ จันทิวาสารกิจ และเสาวณีย์ อยู่ศิริรัมย์ (2560) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า การเป็นภาวะผู้นำ ในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วยมิติในด้านของ มิตีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้ต้องทำการยอมรับและนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงในองค์กร มิตินิเทศสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) ผู้นำในยุคดิจิทัล จะต้องทำการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มิตินิเทศกระตุ้นทางปัญญา (Intelligent stimulation) ผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัล จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ปัญหาและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มิตินิเทศภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำในองค์กรให้ความเป็นกันเองและเข้าใจความถนัดของบุคลากรในองค์กรโดยทำการเปิดโอกาสให้มีการอบรม มิตินิเทศให้ความสำคัญแก่ พนักงาน (Personal recognition) มีการให้คำชมเชย เข้าใจถึง ศักยภาพและทำการ



สนับสนุนในด้านของความคิดให้กับบุคลากร และมีทิศทางคือความหลากหลายของคนในองค์กร (Diversity) ภาวะผู้นำในองค์กรยุคดิจิทัลต้องยอมรับการเรียนรู้มีการเปิดโอกาส มีการยอมรับและ แสดงความคิดเห็น การให้รางวัลให้กับคนต่างยุคต่างสมัย ดังนั้นการเป็นผู้นำยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงจากมิติทั้ง 6 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

มณิรัตน์ สุดเต (2563) ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และศึกษาแนวทางภาวะผู้นำทาง วิชาการในยุคดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 355 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 2) ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ศึกษาพิเศษ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 ผู้บริหาร ครูผู้สอนที่ได้รับรางวัล ด้านการสอน หัวหน้าวิชาการ และอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์จำนวน 12 คน ใช้วิธีเลือก แบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้การวิจัย คือ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล ด้านการวางแผนงานวิชาการ ผู้บริหารควรมีการสำรวจและสอบถามความต้องการใช้ เทคโนโลยีเพื่อนำไปจัดการเรียนการสอนของครูซึ่งให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสร้างระบบ ฐานข้อมูลของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีช่องทางเข้าถึงอย่างหลากหลาย ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการทำ SWOT จากนั้นมากำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สร้างความ ร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน จัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้อี้อำนวย สนับสนุนเรื่องของ เทคโนโลยี ด้านการนิเทศ ผู้บริหารควรมีการสังเกตการณ์สอนของครูในรูปแบบที่หลากหลาย มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับจุดเด่นของการสอนที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียน การสอน

พรรษรัตน์ พรหมินทร์ (2563) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดลพบุรี วัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาสภาพการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นงานวิจัยรูปแบบพัฒนาโดย ดำเนินการวิจัย ได้แก่

1) ศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย จากการวิเคราะห์เอกสาร 2) ศึกษาสภาพและปัญหา

โดยใช้แบบสอบถาม เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 9 คน

3) การศึกษารูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 20 คน เพื่อนำมาสู่การร่างรูปแบบโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และตรวจสอบร่างรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และ 4) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยการสัมมนาประชาพิจารณ์เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 9 คน ใช้สถิติค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ paired t-test โดยนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปเป็นภาพรวมผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือ มีหน้าที่งานด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอนในการทำงาน 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1.1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 1.2) การคัดกรองนักเรียน 1.3) การส่งเสริมและพัฒนา 1.4) การป้องกัน 1.5) การช่วยเหลือ และ 1.6) การส่งต่อ และ 2) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $SD = 0.70$ ) แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการออกแบบ 2.2) ด้านกระบวนการทำงาน และ 2.3) ด้านผลลัพธ์ หรือการรายงานผลการประเมินการ มีการประเมินรูปแบบครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ และด้านบุคคล ถือได้ว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

DoDEA 21 (2014) ได้ศึกษาเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้ 1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน 2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้ 3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง 4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายใน

โรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทาง  
 สิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาส การพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียน  
 สำหรับการทำงานในอนาคต สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่  
 ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะ  
 ผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทใน  
 การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทใน  
 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์  
 กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

Gorton (2016) ศึกษาการสร้างความเป็นผู้นำทางดิจิทัลและความยืดหยุ่นใน  
 ภาควัฒนธรรมของสหราชอาณาจักร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 71 คน โดยสำรวจทักษะความเป็น  
 ผู้นำความสามารถและแนวทางที่ช่วยให้การสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีส่วนช่วยให้องค์กร  
 มีความยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก : การทบทวนทฤษฎีที่มีอยู่การวิจัยและ  
 แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล สัมภาษณ์ผู้นำในการผลิตเทคโนโลยีและศิลปะ;  
 และการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ วิจัยเรื่องมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ สำหรับผู้นำทาง  
 วัฒนธรรมเพื่อพิจารณาว่าผู้นำสามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร  
 ได้อย่างไร งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามบริบท  
 ของความเป็นผู้นำมากพอ ๆ กับคุณภาพของผู้นำแต่ละคน ขอบเขตของการวิจัยนี้ได้กำหนดผลลัพธ์  
 และผลลัพธ์ที่สำคัญ 1) การระบุคุณลักษณะและรูปแบบที่สำคัญในแนวทางของผู้นำและองค์กรที่  
 ได้รับการยอมรับสำหรับการทำงานหรือการสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์  
 โดยตรง 2) ข้อเสนอแนะสำหรับพื้นที่ของการศึกษาเพิ่มเติมที่สามารถใช้กับภาควัฒนธรรม  
 3) การถอดเสียง ของการสัมภาษณ์กับผู้นำดิจิทัลและหรือผู้นำทางวัฒนธรรมเจ็ดคนที่มีให้  
 สำหรับนักวิจัย เพื่อแจ้งการคิดและการแทรกแซงเชิงบวกเพื่อประโยชน์ของการเป็นผู้นำดิจิทัล  
 ในภาควัฒนธรรม ศูนย์กลางการค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างและบทบาทความเป็นผู้นำวิธีการ  
 ทำงานขององค์กรและเครื่องมือดิจิทัลที่ผู้นำพบว่ามีประโยชน์มากที่สุดสำหรับนวัตกรรมและ  
 ความยืดหยุ่น คุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากการวิจัยรวมถึงวิธีการที่ผู้นำทำงานร่วมกันและสร้างสรรค์  
 สิ่งใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากและกับผู้ใช้และเครือข่ายการสร้างกระบวนการที่คล่องตัวและวิธีการ  
 ทำงานและการวาดทักษะและทีมที่หลากหลาย

Larjovuori (2018) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล พบว่า  
 บทบาทของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัลเป็นปัญหาเฉพาะที่ต้องการการวิจัยในเชิง  
 ลึกมากขึ้น จากการสำรวจเชิงประจักษ์ขององค์กรในฟินแลนด์ 8 แห่ง ที่ดำเนินงานในภาคบริการ  
 จึงเข้าใจบทบาทและจุดเน้นของการเป็นผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล

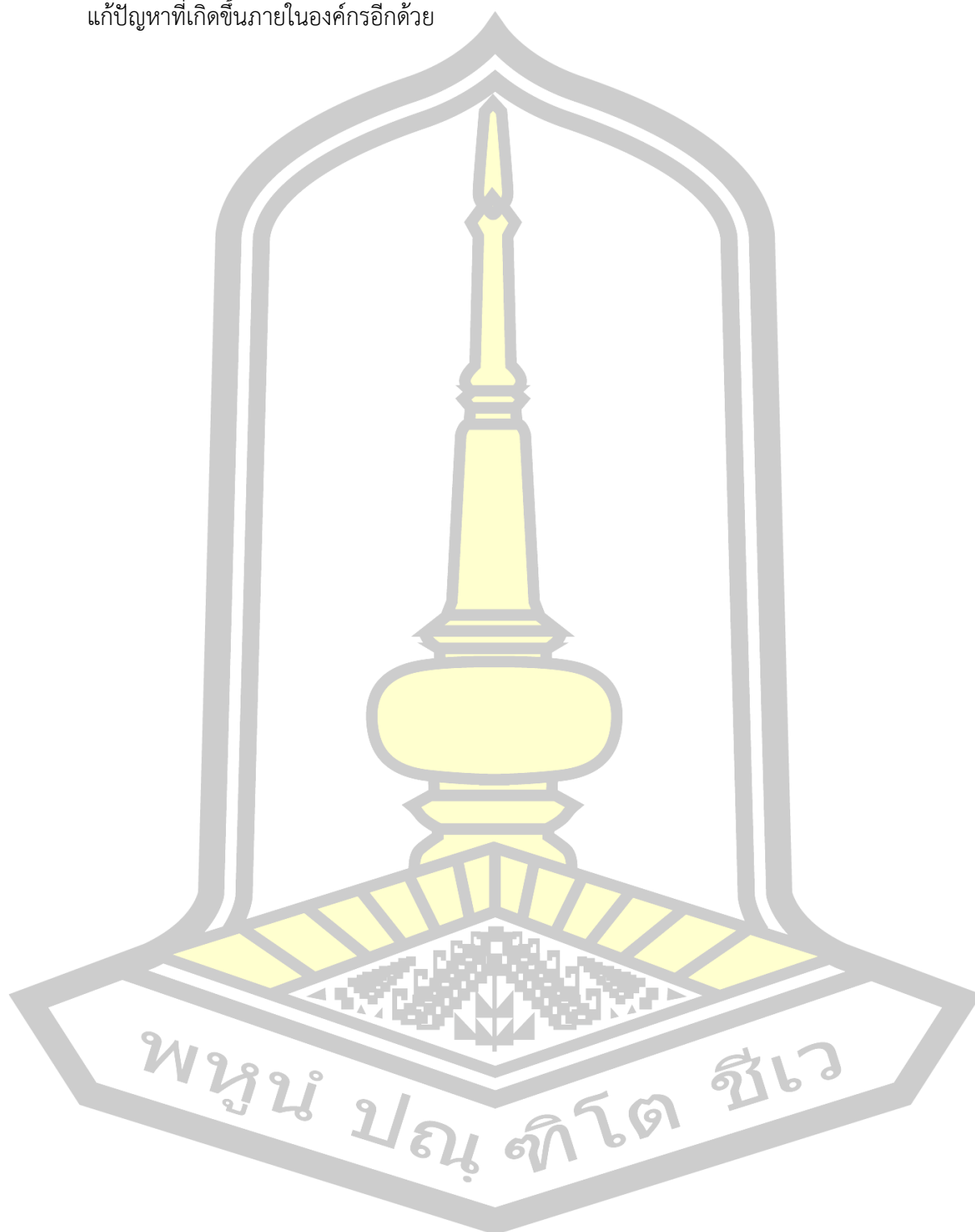
จากการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 46 ครั้ง จะพบจุดโฟกัสของผู้นำหลักสี่ประการของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมชั้นนำ การเปิดใช้งาน และเครือข่ายชั้นนำ การค้นพบนี้จะกล่าวถึงในบริบทของการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล

Hussain และคณะ (2019) การบูรณาการความเป็นผู้นำดิจิทัลในบริบทการกำกับดูแลการศึกษา: การประเมินที่สำคัญ พบว่า การนิเทศการศึกษามีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการสร้างประสิทธิภาพการสอน และการนิเทศเป็นแนวคิดหลายมิติที่แตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การใช้เครื่องมือร่วมสมัยช่วยอำนวยความสะดวกในการใกล้เคียงของกระบวนการที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตนี้ ในขณะเดียวกัน ก็ตั้งใจที่จะช่วยโรงเรียนในการสร้างความเป็นผู้นำด้านการศึกษาดิจิทัล บทความในที่นี้นำเสนอวิธีการต่างๆ ที่สามารถนำความเป็นผู้นำทางดิจิทัลมาใช้ได้ การศึกษานี้รวมถึงการกำกับดูแลทางวิทยาศาสตร์ ความพยายามในการทำธุรกรรม และแนวทางการเปลี่ยนแปลง การศึกษาชี้ให้เห็นว่าแนวทางการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงสามารถผสมผสานกันเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมผู้นำและผู้นำในการกำกับดูแลด้านการศึกษาเพื่อคิดค้นและคิดค้นแนวคิด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการทางเทคโนโลยีแบบรอบด้าน

Haroon และคณะ (2020) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำดิจิทัล ผู้นำและความสามารถสร้างความแตกต่างให้กับผู้ใหญ่ในยุคดิจิทัล พบว่า ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ลักษณะเฉพาะและความสามารถที่สร้างความแตกต่างที่ทำให้องค์กรเติบโตจากการพัฒนาทางดิจิทัล โดยการสำรวจรูปแบบของการแปลงเป็นดิจิทัลด้วยข้อมูลเชิงลึกจาก จำนวน 559 คน ในห้าภูมิภาค ดังนี้ อเมริกา ยุโรป เอเชีย แอฟริกา และโอเชียเนีย ออกแบบมาเพื่อประเมิน วิธีที่บริษัทต่าง ๆ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่พวกเขาใช้ การลงทุนที่พวกเขาทำ และการดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จในสถาบันขนาดใหญ่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ข้อคิดที่ได้จากการศึกษาควรช่วยให้บริษัทที่ล้าหลังเข้าใจถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไปใช้ และสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้ก้าวทันปัจจุบัน

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัลในสถานศึกษา พบว่านักวิจัยได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัลควรมีลักษณะดังนี้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย สร้างเครือข่ายในการสื่อสาร มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งมีพัฒนาบุคลากรในการใช้ทักษะดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เต็มไปด้วยบรรยากาศในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี ผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัล

จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกัน  
แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย





### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัย และพัฒนา (Research and Development) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**

ผู้วิจัยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

##### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มาจากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{modified}$ ) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด



## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบไปด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	35 คน
ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา	จำนวน	443 คน
รวมทั้งหมด	จำนวน	478 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบไปด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	16 คน
ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา	จำนวน	198 คน
รวมทั้งหมด	จำนวน	214 คน

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (ภาควิชาวิจัยและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553) และทำโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้

1. วิทยาลัยสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มี 8 แห่ง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คนครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำนวน 443 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำนวน 198 คน ใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) จากรายชื่อครูผู้สอนทั้ง 8 แห่ง โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาแต่ละแห่ง ดังตามตารางต่อไปนี้

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

ที่	สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษา	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด	5	3	153	70
2	วิทยาลัยเทคนิคสุวรรณภูมิ	5	2	39	17
3	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด	5	3	76	34
4	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ร้อยเอ็ด	4	2	43	20
5	วิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย	5	2	26	13
6	วิทยาลัยการอาชีพพนมไพร	3	1	15	7
7	วิทยาลัยการอาชีพโพนทอง	3	1	25	11
8	วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด	5	2	66	26
	รวม	35	16	443	198

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดวิทยาลัยที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็น ตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของ  
ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของ  
ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความจำเป็นของ  
ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 สร้างแบบสอบถามทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยครอบคลุมองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง  
และปรับปรุง ตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามคำแนะนำ

3.2.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน  
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการ  
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)  
ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อ  
คำถามได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .60-1.00 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

แล้วคัดเลือกข้อที่เข้าเกณฑ์ไว้ใช้จริง ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ  
แล้วเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา  
คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำ โดยผู้เชี่ยวชาญต้องมี  
วุฒิการศึกษาสูงสุดไม่ต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายจิตรกร จันทร์เสละ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค  
ร้อยเอ็ดการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

2. นายบรรจง จำพร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค  
ร้อยเอ็ดการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

### 3. นางเยาวลักษณ์ น้อยนาแสง ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ

การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวัดและประเมินผล

### 4. นางสาวรุ่งฤดี นาอ่อน ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลธัญบุรี วิทยาลัยเทคโนโลยี สาขาวิชาศิลปกรรมมหาบัณฑิต

สาขาภาษาศาสตร์ประยุกต์ (การสอนภาษาอังกฤษ)

### 5. ดร. เพ็ญผกา ปัญจนะ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร การศึกษา ปรัชญาคุณภิวัตน์ สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

#### 3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา

และครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2.7 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

ของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .243–.654 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .258–.719

#### 3.2.8 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น โดยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตาม

เกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราต (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.86 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.83

#### 3.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน

4.2 นำแบบสอบถามในรูปแบบที่อยู่เว็บไซต์ และคิวอาร์โค้ดพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

### 5. การจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

#### 5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ และร้อยละ

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานโดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สังกัดอาชีวศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญความต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ )

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของแบบสอบถามกับจุดมุ่งหมาย การวิจัยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) มีสูตรคำนวณดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553)

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

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย

R แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก สถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมรายข้อกับคะแนนรวมรายด้าน (Item total Correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) ดังนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2561 : 114)

สูตร

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

เมื่อ

$r_{xy}$  แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายด้าน

$\sum Y$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายข้อ

$\sum X^2$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายด้านแต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายข้อยกกำลังสอง

$\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างรายด้านกับรายข้อ

N แทน จำนวนทั้งหมด

5.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach) มีสูตรดังนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

สูตร  $\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือ

$\sum S_i^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ



## 5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.2.1 ร้อยละ (Percentage) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

$$\text{สูตร } \bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

5.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) คำนวณจากสูตร (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนประชากร

## ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และนำข้อมูลที่ได้จากการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการของการพัฒนาโปรแกรมองค์ประกอบของโปรแกรม หลักการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร และกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา นำมาพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) และประเมินความเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน ครูชำนาญการพิเศษจำนวน 2 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีวุฒิการศึกษาสูงสุดไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ประกอบด้วย

1. นายอาคม จันทร์นาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด การศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
2. นายศุภชัย แนนอุดร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพนมไพร การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
3. นายสิทธิศักดิ์ เพิ่มพูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรวิสัย การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
4. นายจำเนียร สุมาริธรรม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
5. นายชกรณ์เกียรติ สิทธิจันทร์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
6. ดร.ทฤษฎี เสมอ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ การศึกษา ปรัชญาดุสิตมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
7. นางพนิตพร กลางประพันธ์ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ การศึกษา ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบบันทึกการสนทนา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกระหว่างการสนทนากลุ่ม เพื่อการตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ 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

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะและประเด็นการปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลให้สมบูรณ์

### 2.2 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน แบบบันทึกการสนทนา และออกแบบประเมิน แบบบันทึกการสนทนา

2.2.3 สร้างแบบประเมิน แบบบันทึกการสนทนา โดยใช้ประเด็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความ สอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .60-1.00 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

#### 2.2.6 จัดทำแบบประเมิน และ แบบบันทึกการสนทนา ฉบับสมบูรณ์

และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ กับคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

#### 4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (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

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.1.1 ร้อยละ (Percentage) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

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

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) คำนวณจากสูตร (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนประชากร

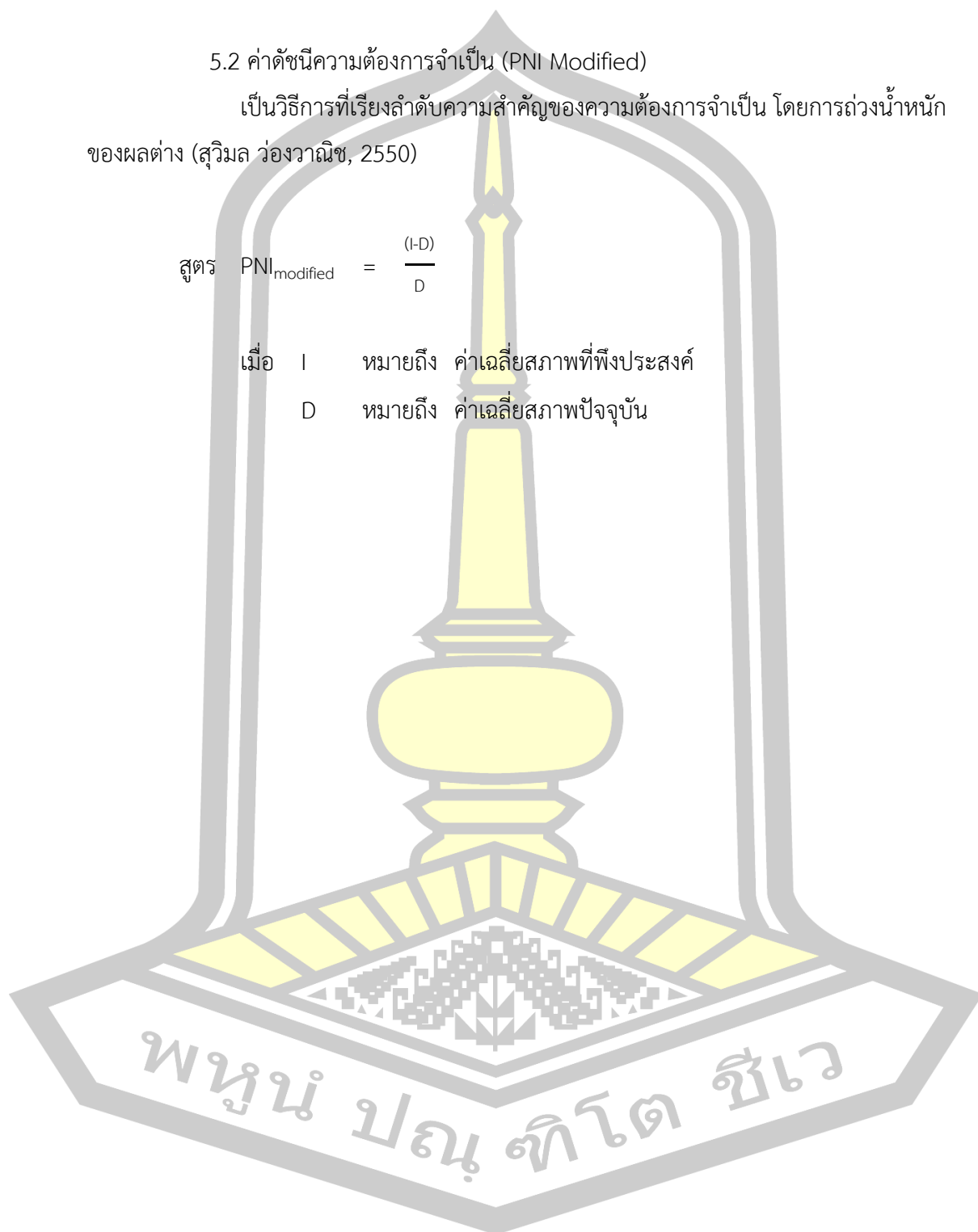
### 5.2 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

เป็นวิธีการที่เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่าง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

เมื่อ I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมสร้างเสริมทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ลำดับการนำเสนอดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D (Degree of Success)	แทน สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
- ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมสร้างเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำ  
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 214 คน  
ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 11 จำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	103	48.13
หญิง	111	51.87
2 ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	16	7.48
หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา	52	24.30
ครูผู้สอน	146	68.22
3. สังกัด		
วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด	73	34.11
วิทยาลัยเทคนิคสุวรรณภูมิ	19	8.88
วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด	37	17.29
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีร้อยเอ็ด	22	10.28
วิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย	8	3.74
วิทยาลัยการอาชีพพนมไพร	12	5.61
วิทยาลัยการอาชีพโพนทอง	28	13.08
วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด		
รวม	214	100

จากตาราง 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน จำแนกเป็นเพศชาย 103 คน คิดเป็นร้อยละ 48.13 เพศหญิง 111 คน คิดเป็นร้อยละ 51.87 จำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.48 หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 ครูผู้สอน จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 68.22 จำแนกตามสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 34.11 วิทยาลัยเทคนิคสุวรรณภูมิ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88 วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.29 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีร้อยเอ็ด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.28 วิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.01 วิทยาลัยการอาชีพพนมไพร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.74 วิทยาลัยการอาชีพโพหนอง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.61 วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.08

1.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏดังตาราง 12-16

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การสื่อสารดิจิทัล	3.73	0.81	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด
การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.79	0.78	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
การรู้ดิจิทัล	3.92	0.75	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	3.87	0.77	มาก	4.83	0.46	มากที่สุด
โดยรวม	3.83	0.78	มาก	4.79	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การรู้ดิจิทัล

( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.75) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ การสื่อสารดิจิทัล ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.46)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

การสื่อสารดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร	3.88	0.76	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร	3.80	0.69	มาก	4.68	0.66	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สื่อออนไลน์ในการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ	3.63	0.70	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของสถานศึกษา	3.68	0.92	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

การสื่อสารดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน สามารถให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษา	3.80	0.69	มาก	4.73	0.60	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	3.73	0.75	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มคน และมีความเข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร	3.68	0.89	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่างหลากหลายช่องทาง	3.85	0.92	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3.75	0.95	มาก	4.78	0.58	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้สื่อในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.97	มาก	4.75	0.54	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนโดยใช้การสื่อสารดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ	3.55	0.85	มาก	4.80	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	3.73	0.81	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.76) รองลงมาคือ ข้อ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่าง หลากหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 11. ผู้บริหาร สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนโดยใช้การสื่อสารดิจิทัล อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสื่อสารดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนโดยใช้การ สื่อสารดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ข้อ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่างหลากหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.48) 9. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.68)





ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.93	0.66	มาก	4.75	0.54	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย นโยบายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	3.63	0.77	มาก	4.75	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายด้านดิจิทัลของสถานศึกษา	3.73	0.78	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด	3.80	0.79	มาก	4.83	0.45	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแผนงานร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.90	0.71	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.60	0.87	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประกาศนโยบายใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.83	0.78	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษา	3.80	0.85	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการบริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ	3.83	0.78	มาก	4.80	0.52	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแนะนำและบริการ	3.80	0.76	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดผลประเมินผลการศึกษา	3.93	0.83	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู	3.68	0.76	มาก	4.85	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.79	0.78	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่าสภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.66) และ ข้อ 11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดผลประเมินผลการศึกษา ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ข้อ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแผนงานร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.87)

สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและ ประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.45) และ ข้อ 6. ผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และข้อ 10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ แนะแนวและบริการ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 1. ผู้บริหาร สถานศึกษามีการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลใน การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.54) และข้อ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย นโยบายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.49)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

การรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต	3.93	0.83	มาก	4.70	0.65	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึง ข้อมูลและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์	3.85	0.80	มาก	4.83	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงาน ร่วมกันกับบุคลากรโดยผ่านระบบ ออนไลน์	3.75	0.93	มาก	4.85	0.43	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการ นำเสนองานแบบดิจิทัล	3.98	0.77	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

การรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.82	มาก	4.88	0.40	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.93	0.66	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสื่อดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ	3.88	0.65	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง	4.05	0.71	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม	4.00	0.72	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.98	0.62	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.76	มาก	4.75	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.92	0.75	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มาก เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ข้อ 9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานร่วมกับบุคลากรโดยผ่านระบบออนไลน์ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.93)

สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา  
จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81, S.D. = 0.45$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ข้อ 10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้  
เทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.90, S.D. = 0.30$ ) รองลงมา คือ ข้อ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้  
งานเครื่องมือด้านดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.88, S.D. = 0.40$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ  
ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต  
( $\bar{X} = 4.70, S.D. = 0.65$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อสภาพปัจจุบันและ  
สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา  
จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล โดยรวมและรายข้อ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความ เข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน โดยที่ใช้กระบวนการดิจิทัล	3.78	0.70	มาก	4.68	0.62	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับ ข้อเสนอแนะแนวคิดใหม่ที่ทำภายใน การร่วมพัฒนางาน	3.90	0.78	มาก	4.87	0.43	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	4.05	0.75	มาก	4.81	0.46	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน	4.05	0.78	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลด้วยวิธีการ การอบรม (Training) หรือวิธีการอื่น ๆ ทั้ง ภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา	3.91	0.71	มาก	4.88	0.40	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อนร่วมงาน	3.83	0.81	มาก	4.89	0.40	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมกับบุคลากร เช่น การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสาร ข้อมูลด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร	3.90	0.67	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติงานที่มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.75	0.81	มาก	4.83	0.45	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน	3.78	0.83	มาก	4.85	0.46	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.83	0.75	มาก	4.72	0.57	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.83	0.84	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด
โดยรวม	3.87	0.77	มาก	4.83	0.46	มากที่สุด



จากตาราง 16 พบว่าสภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มาก เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.75) และข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่และผู้รับผิดชอบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.78) รองลงมาคือ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน บุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล ด้วยวิธีการ การอบรม (Training) หรือวิธีการอื่น ๆ ทั้งภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติงานที่มีความสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด เช่นเดียวกัน โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.30) รองลงมา คือ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยที่ใช้กระบวนการ ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.62)

1.3 การวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Need Index : PNI<sub>modified</sub>) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้าง ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

พหุ ประ โท ชีวะ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ค่าดัชนีความต้องการ  
PNI<sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
การสื่อสารดิจิทัล	3.73	4.71	0.263	2
การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.79	4.80	0.266	1
การรู้ดิจิทัล	3.92	4.81	0.227	4
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	3.87	4.83	0.248	3
รวม	3.83	4.79	0.250	

จากตาราง 17 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะ  
ผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เรียงลำดับความต้องการจำเป็น  
จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล  
การรู้ดิจิทัล ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้าน การสื่อสารดิจิทัล  
ค่าดัชนีความต้องการ PNI<sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น

การสื่อสารดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อการทำงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร	3.88	4.70	0.211	11
2. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร	3.80	4.68	0.232	10

ตาราง 18 (ต่อ)

การสื่อสารดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สื่อออนไลน์ในการ ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะ	3.63	4.63	0.275	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของ สถานศึกษา	3.68	4.55	0.236	9
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ผู้ปกครอง ชุมชน สามารถให้ข้อเสนอแนะใน การพัฒนาสถานศึกษา	3.80	4.73	0.245	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	3.73	4.73	0.268	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ภาษาที่ เหมาะสมกับกลุ่มคน และมีความเข้าใจง่ายใน การติดต่อสื่อสาร	3.68	4.73	0.285	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการ สื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่าง หลากหลายช่องทาง	3.85	4.78	0.242	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3.75	4.78	0.275	4
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้สื่อ ในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	3.70	4.75	0.284	3
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนโดยใช้การ สื่อสารดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ	3.55	4.80	0.352	1
รวม	3.73	4.71	0.263	

จากตาราง 18 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสื่อสารดิจิทัล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนโดยใช้การสื่อสารดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มคน และมีความเข้าใจง่ายในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้สื่อในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สื่อออนไลน์ในการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน สามารถให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ได้อย่างหลากหลายช่องทาง ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้าน การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล  
ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็น

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.93	4.75	0.209	12
2. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายนโยบายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	3.63	4.75	0.309	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายด้านดิจิทัลของสถานศึกษา	3.73	4.78	0.282	4

ตาราง 19 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด	3.80	4.83	0.271	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแผนงานร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.90	4.80	0.231	10
6. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.60	4.83	0.342	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประกาศนโยบายใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.83	4.80	0.253	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษา	3.80	4.78	0.258	7
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ	3.83	4.80	0.253	8
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแนะแนวและบริการ	3.80	4.83	0.271	5
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดผลประเมินผลการศึกษา	3.93	4.80	0.221	11
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู	3.68	4.85	0.318	2
รวม	3.79	4.80	0.266	

จากตาราง 19 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมาย นโยบายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมาย นโยบายด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายด้านดิจิทัลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแนะแนวและบริการ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประกาศนโยบายใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแผนงานร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดผลประเมินผลการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการการรู้ดิจิทัล  
ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น

การรู้ดิจิทัล	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต	3.93	4.70	0.266	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์	3.85	4.83	0.196	10
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันกับบุคลากรโดยผ่านระบบออนไลน์	3.75	4.85	0.255	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการนำเสนองานแบบดิจิทัล	3.98	4.80	0.293	1



ตาราง 20 (ต่อ)

การรู้ดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการความ จำเป็น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้งาน เครื่องมือด้านดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	3.88	4.88	0.206	8
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	3.93	4.80	0.258	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสื่อ ดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ	3.88	4.75	0.221	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง	4.05	4.83	0.224	6
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรผลิตสื่อเพื่อ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่าง เหมาะสม	4.00	4.80	0.193	11
10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน บุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.98	4.90	0.200	9
11. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับ ผู้เชี่ยวชาญออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.88	4.75	0.231	5
รวม	3.92	4.81	0.227	

จากตาราง 20 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะ  
ผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการรู้ดิจิทัล เรียงลำดับ  
ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการนำเสนองานแบบ  
ดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ผู้บริหาร  
สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงาน  
ร่วมกันกับบุคลากรโดยผ่านระบบออนไลน์ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญออกแบบ

เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสื่อดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์ ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ค่าดัชนีความต้องการ PNI<sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการความจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยที่ใช้กระบวนการดิจิทัล	3.78	4.68	0.238	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับข้อเสนอแนะแนวคิดใหม่ที่ทำนายในการร่วมพัฒนางาน	3.90	4.87	0.249	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	4.05	4.81	0.188	11
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.05	4.90	0.210	10
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล ด้วยวิธีการ การอบรม (Training) หรือวิธีการอื่น ๆ ทั้ง ภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา	3.91	4.88	0.248	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อนร่วมงาน	3.83	4.89	0.277	3

ตาราง 21 (ต่อ)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการ ความจำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมกับบุคลากร เช่น การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสาร ข้อมูลด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร	3.90	4.80	0.231	9
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติงานที่มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.75	4.83	0.288	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน	3.78	4.85	0.283	2
10. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.83	4.72	0.232	8
11. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.83	4.78	0.248	5
รวม	3.87	4.83	0.248	

จากตาราง 21 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติงานที่มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับข้อเสนอแนะแนวคิดใหม่ที่ทำนายในการร่วมพัฒนางาน ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล ด้วยวิธีการ การอบรม (Training) หรือวิธีการอื่น ๆ ทั้ง ภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหาร

สถานศึกษาได้สร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยที่ใช้กระบวนการดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมกับบุคลากร เช่น การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสาร ข้อมูลด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่และ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

นำข้อมูลความต้องการความจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Need Index : PNI modified ) นำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด  
ร้อยเอ็ด

## 1. หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” มี 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการให้ก้าวสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญ

ยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกที่ทุกประเทศต่างขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคม ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดส่งผลให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องผลิตและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเร่งด่วน โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้การปรับหลักสูตรและวิธีการประเมินผลที่ตั้งอยู่บนฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ทั้งนี้ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ เป้าหมายหลัก เพื่อผลิตกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตประจำวัน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในระดับมาตรฐานสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมายมหาศาล (Big Data) นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานในประจำวัน (Day-to-Day Operation) ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent management) รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆด้าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร (ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าแท้จริง

จากความต้องการเร่งด่วน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทักษะการเป็นผู้นำดิจิทัล เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารกับบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลภายนอกสถานศึกษา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรโดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาผ่านสื่อต่าง ๆ สร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืนให้กับบุคลากร พัฒนาตนเองและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของรัฐบาลที่มุ่งเน้นเป็นรัฐบาลดิจิทัลผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะ

ผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร นำความรู้ที่ได้ประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีความมุ่งหมายของโปรแกรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดภาวะผู้นำผู้นำดิจิทัล ดังนี้

1. การสื่อสารดิจิทัล
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. การรู้ดิจิทัล
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

## 3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีขอบข่ายเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 Module

Module 1: การสื่อสารดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล

Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร
- หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis
- หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหารองค์กร
- หน่วยที่ 4 การประเมิน KPI (Key Performance Index)

Module 3: การรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

Module 4: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร



### หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

#### 4. วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ การพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง

มีขั้นตอนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักการพัฒนา 10 : 20 : 70 โดยใช้เวลาดังสิ้น 120 ชั่วโมง คิดเป็นจำนวนชั่วโมง คือ 12 : 24 : 84 มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการ พัฒนา จำนวน 12 ชั่วโมง ดังนี้

- การอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 ชั่วโมง

4.2 ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น จำนวน 24 ชั่วโมง

- การศึกษาดูงาน จำนวน 8 ชั่วโมง

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้ารับการพัฒนา จำนวน 16 ชั่วโมง

4.3 ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ จำนวน 84 ชั่วโมง

- การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง จำนวน 24 ชั่วโมง

- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง จำนวน 60 ชั่วโมง

เวลาในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ดัง ตารางดังต่อไปนี้

Module 1	1	2	3	4	รวม
วิธีการในการพัฒนา					
การอบรม	3	3	3	3	12
การศึกษาดูงาน	-	4	-	4	8
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4	4	4	4	16
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	5	5	9	5	24
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15	15	15	15	60
รวม	27	31	31	31	120

ตารางโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด  
ร้อยเอ็ดประกอบด้วยวิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และเครื่องมือ ดังตารางต่อไปนี้

เนื้อหา	หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เครื่องมือ
1. Module 1 การสื่อสาร ดิจิทัล	การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและพัฒนาผ่าน ประสบการณ์ ร้อยละ	1. การเรียนรู้ด้วย ตนเอง 2. การเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน	1. การศึกษาด้วย ตนเองจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ 2. การทดลอง ปฏิบัติงาน 3. การเขียนบันทึก	1. เครื่องมือวัด และประเมินผล 2. แบบประเมิน ต่าง ๆ 3. เอกสาร ประกอบการ อบรม 4. อินเทอร์เน็ต
2. Module 2 การมีวิสัยทัศน์ ดิจิทัล	70 (84 ชั่วโมง)			
3. Module 3 การรู้ดิจิทัล				
4. Module 4 การสร้าง วัฒนธรรม องค์กรดิจิทัล	การเรียนรู้และพัฒนา ผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 (24 ชั่วโมง)	1. การศึกษาดูงาน 2. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้	1. การใช้ระบบ พี่เลี้ยง 2. การศึกษาดูงาน 3. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้ร่วม วิชาชีพ	1. แบบบันทึก การศึกษาดูงาน 2. แบบบันทึก สรุปผลการ เรียนรู้
	การเรียนรู้และ พัฒนาผ่านหลักสูตร หรือโปรแกรมการ พัฒนา ร้อยละ 10 ( 12 ชั่วโมง)	1.การอบรม	1. การบรรยาย 2. การระดมสมอง 3. การจัดประชุม 4. การใช้กิจกรรม นันทนาการ 5. การสาธิต 6. การประชุม ปฏิบัติการ	1. สื่อสิ่งพิมพ์ใน การบรรยาย (Power point) 2. ใบความรู้ 3. คอมพิวเตอร์ 4. วีดีทัศน์ 5. โปรเจ็คเตอร์ 6. กระดาษชาร์ต สำหรับเขียนผัง ความรู้ 7. เอกสาร ประกอบการ อบรม

## 5. สื่อ

- 5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
- 5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉายโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอ
- 5.3 ใบความรู้ใบงาน และใบกิจกรรม
- 5.4 แบบทดสอบ
- 5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

## 6. การประเมินผล

การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### 6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การซักถาม ข้อคิดเห็น และการประเมินใบงาน
3. การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติกิจกรรม ประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แบบเลือกตอบ

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 ผลการสนทนากลุ่มและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

1.ผลการสนทนากลุ่มในหัวข้อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด นำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาล่วงหน้า และจัดดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสมควรว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์และช่วยเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาได้จริง แต่ควรมีข้อปรับปรุงเล็กน้อย ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 22 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

องค์ประกอบ	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>1. หลักการและเหตุผล</p> <p>1.1 การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม</p> <p>1.2 หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน แสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม</p> <p>1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย</p>	<p>หลักการและเหตุผลมีความเหมาะสม</p> <p>การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ควรฉีกคำ</p>	<p>1. การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม</p> <p>2. หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน แสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม</p> <p>3. การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย</p>
<p>2. วัตถุประสงค์</p> <p>2.1 วัตถุประสงค์ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ</p> <p>2.2 วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง</p>	<p>วัตถุประสงค์ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ</p>	<p>1. วัตถุประสงค์ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ</p> <p>2. วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง</p>
<p>3. โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา</p> <p>Module 1: การสื่อสารดิจิทัล ประกอบด้วย</p> <p>หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล</p>	<p>เนื้อหาทั้ง 4 หน่วยมีความน่าสนใจ และเรียงลำดับหน่วยได้น่าสนใจ</p>	<p>หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</p> <p>ประกอบด้วย</p> <p>หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร</p> <p>หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis</p> <p>หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหาร องค์กร</p> <p>หน่วยที่ 4 การประเมิน KPI (Key Performance Index)</p>	<p>หน่วยที่ 4 การประเมิน KPI (Key Performance Index) ควรปรับการประเมินสมรรถนะ ทางการบริหาร</p>	<p>หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร</p> <p>หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis</p> <p>หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหาร องค์กร</p> <p>หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะ ทางการบริหาร</p>
<p>Module 3: การรู้ดิจิทัล</p> <p>ประกอบด้วย</p> <p>หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยี ดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยี ดิจิทัล</p>	<p>เนื้อหาไม่เหมาะสมและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์</p>	<p>หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยี ดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยี ดิจิทัล</p>
<p>Module 4: การสร้างวัฒนธรรม องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย</p> <p>หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริม ทักษะดิจิทัลให้บุคลากร</p> <p>หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล</p>	<p>หน่วยที่ 1 การทำงานในยุค ดิจิทัล ควรเพิ่มเนื้อหาของ โปรแกรม EDR</p>	<p>หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล</p> <p>หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริม ทักษะดิจิทัลให้บุคลากร</p> <p>หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ดิจิทัล</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>4. วิธีการพัฒนา</p> <p>1. กิจกรรมมีความหลากหลายและส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ</p> <p>2. กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้</p> <p>3. ระยะเวลาในการพัฒนามีความเหมาะสม</p>	<p>วิธีการพัฒนามีความเหมาะสมเป็นไปได้อย่างดี</p> <p>ควรเพิ่มเติมระยะเวลาลงไปในแต่ละ Module</p>	<p>4. วิธีการพัฒนา</p> <p>1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>5. การศึกษาคูงาน</p> <p>6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>5. สื่อ</p> <p>5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉายโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอ</p> <p>5.3 ใบความรู้ใบงานและใบกิจกรรม</p> <p>5.4 แบบทดสอบ</p> <p>5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p>	<p>สื่อมีความเหมาะสม</p>	<p>5. สื่อ</p> <p>5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉายโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอ</p> <p>5.3 ใบความรู้ใบงาน และใบกิจกรรม</p> <p>5.4 แบบทดสอบ</p> <p>5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p>
<p>6. การวัดและการประเมิน</p> <p>1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่</p> <p>1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา</p> <p>1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา</p> <p>1.3 การประเมินหลังการพัฒนา</p> <p>2. ประเมินความพึงพอใจ</p>	<p>การวัดประเมินผลมีความเหมาะสม</p>	<p>6. การวัดและการประเมิน</p> <p>1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่</p> <p>1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา</p> <p>1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา</p> <p>1.3 การประเมินหลังการพัฒนา</p> <p>2. ประเมินความพึงพอใจ</p>



ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เรื่องการกำหนดเวลาในการทำกิจกรรม รูปแบบของการนำเสนอโปรแกรมที่น่าสนใจ และเนื้อหาในแต่ละ Module ซึ่งได้โปรแกรมฉบับสมบูรณ์ดังนี้

## โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

### 1. หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” มี 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการให้ก้าวสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกที่ทุกประเทศต่างขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดส่งผลให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องผลิตและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเร่งด่วน โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้การปรับหลักสูตรและวิธีการประเมินผลที่ตั้งอยู่บนฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ทั้งนี้ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ เป้าหมายหลัก เพื่อผลิตกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตประจำวัน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในระดับมาตรฐานสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำ ข้อมูลที่มีอยู่มากมายมหาศาล (Big Data) นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่ การทำงานในประจำวัน (Day-to-Day Operation) ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุน เป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent management) รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆด้าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร (ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัลจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และ ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง

จากความต้องการเร่งด่วน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองใน ทักษะการเป็นผู้นำดิจิทัล เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา โดยการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารกับบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลภายนอก สถานศึกษา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรโดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาผ่านสื่อ ต่าง ๆ สร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืนให้กับบุคลากร พัฒนาตนเองและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และจัด สิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของรัฐบาลที่ มุ่งเน้นเป็นรัฐบาลดิจิทัลผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความจำเป็น ของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร นำความรู้ที่ได้ประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีความมุ่งหมายของโปรแกรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดภาวะผู้นำผู้นำดิจิทัล ดังนี้

1. การสื่อสารดิจิทัล
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. การรู้ดิจิทัล
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### 3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีขอบข่ายเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 Module

Module 1: การสื่อสารดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล

Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร
- หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis
- หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหารองค์กร
- หน่วยที่ 4 การประเมิน KPI (Key Performance Index)

Module 3: การรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

Module 4: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย

- หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล
- หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร
- หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### 4. วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง

#### 4.1 ระยะเวลา

มีขั้นตอนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักการพัฒนา 10 : 20 : 70 โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 120 ชั่วโมง คิดเป็นจำนวนชั่วโมง คือ 12 : 24 : 84 มีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ร้อยละ 10 คือ การเรียนเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา จำนวน 12 ชั่วโมง ดังนี้

- การอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

จำนวน 12 ชั่วโมง

4.1.2 ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น จำนวน 24 ชั่วโมง

- การศึกษาดูงาน จำนวน 8 ชั่วโมง
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้ารับการพัฒนา จำนวน 16 ชั่วโมง

4.1.3 ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์

จำนวน 84 ชั่วโมง

- การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง จำนวน 24 ชั่วโมง
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง จำนวน 60 ชั่วโมง

ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด 120 ชั่วโมง ดังตารางนี้

Module 1	1	2	3	4	รวม
วิธีการในการพัฒนา	1	2	3	4	รวม
การอบรม	3	3	3	3	12
การศึกษาดูงาน	-	4	-	4	8
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4	4	4	4	16
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	5	5	9	5	24
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15	15	15	15	60
รวม	27	31	31	31	120

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## 4.2 วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และเครื่องมือ ดังตารางต่อไปนี้

เนื้อหา	หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	เครื่องมือ
1. Module 1 การสื่อสาร ดิจิทัล	การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและพัฒนา ผ่านประสบการณ์	1. การเรียนรู้ด้วย ตนเอง	1. การศึกษาด้วย ตนเองจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ	1. เครื่องมือวัด และประเมินผล
2. Module 2 การมีวิสัยทัศน์ ดิจิทัล	ร้อยละ 70 (84 ชั่วโมง)	2. การเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน	2. การทดลอง ปฏิบัติงาน	2. แบบประเมิน ต่าง ๆ
3. Module 3 การรู้ดิจิทัล			3. การเขียนบันทึก	3. เอกสาร ประกอบการ อบรม
4. Module 4 การสร้าง วัฒนธรรม องค์กรดิจิทัล	การเรียนรู้และ พัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 (24 ชั่วโมง)	1. การศึกษาดู งาน	1. การใช้ระบบ พี่เลี้ยง	1. แบบบันทึก การศึกษาดูงาน
		2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2. การศึกษาดูงาน	2. แบบบันทึก สรุปผลการ เรียนรู้
	การเรียนรู้และ พัฒนาผ่านหลักสูตร หรือโปรแกรมการ พัฒนา ร้อยละ 10 (12 ชั่วโมง)	1.การอบรม	1. การบรรยาย	1. สื่อสิ่งพิมพ์ใน การบรรยาย
			2. การระดมสมอง	(Power point)
			3. การจัดประชุม	2. ใบความรู้
			4. การใช้กิจกรรม นันทนาการ	3. คอมพิวเตอร์
			5. การสาธิต	4. วีดิทัศน์
			6. การประชุม ปฏิบัติการ	5. โปรเจคเตอร์
				6. กระดาษ ชาร์ตสำหรับ เขียนผังความรู้
				7. เอกสาร ประกอบการ อบรม

## รายละเอียดการดำเนินงานโปรแกรม

### Module 1: การสื่อสารดิจิทัล

#### หลักการ

ในยุคดิจิทัล การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทุกคนสามารถเข้าถึงง่ายและสามารถเผยแพร่และส่งต่อข้อมูล ข่าวสารสู่โลกภายนอกได้ง่ายยิ่งขึ้น การสื่อสารในยุคนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะต้องนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการนำเสนอเนื้อหาที่ต้องสั้นกระชับ เข้าใจง่าย เป็นการลำดับเล่าเรื่องราว เชื่อมโยงข้อมูล ให้เห็นเป็นรูปธรรม และรู้เท่าทันสื่อในยุคดิจิทัล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายในการติดต่อข้อมูลข่าวสารได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเข้าใจเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาประเมินระบบข้อมูลสำหรับการสื่อสารอย่างเป็นระบบได้
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษามีทักษะการประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

#### เนื้อหา

##### หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล

1. การเปลี่ยนแปลงของการสื่อสาร
2. การสื่อสารยุคดิจิทัลให้ปลอดภัย
3. พฤติกรรมการรับสื่อของบุคลากร

##### หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

1. หลักการประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
2. การวางแผนประชาสัมพันธ์ยุคดิจิทัล
3. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
4. การบริหารงานประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

##### หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล

1. หลักการการสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล
2. การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล ผ่านทาง Facebook, Twitter, Line, YouTube และ Instagram

##### หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล

1. การรู้เท่าทันสื่อยุคดิจิทัล



2. การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารให้รอบด้าน

3. การประเมินข้อมูลดิจิทัล

### กิจกรรม

1. ลงทะเบียน ชี้แจงความเข้าใจ และทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา
2. การบรรยาย
3. การอภิปราย
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
5. การสาธิต
6. การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

### วิธีการพัฒนาและระยะเวลาในการพัฒนา

วิธีการในการพัฒนา	ระยะเวลา
การอบรม	3
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	5
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15
รวม	27

### การประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมร่วมกิจกรรม
2. การตรวจชิ้นงาน
3. การนำเสนอผลงาน
4. การทดสอบ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## รายละเอียดการดำเนินงานโปรแกรม

### Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

#### หลักการ

วิสัยทัศน์ดิจิทัล เป็นการที่ผู้นำจะต้องมองเห็นภาพอนาคตว่าตัวเองควรจะต้องนำเสนอการใช้อำนาจบริหารที่อยู่ในมืออย่างไร ผู้บริหารนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์รวมทั้งกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจนสามารถสร้างผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งถ้าเปรียบองค์กรเป็นเสมือนเรือ ผู้บริหารก็เปรียบเสมือนนายท้ายที่คอยควบคุมหางเสือให้เรือแล่นไปในทิศทางที่ต้องการ

#### วัตถุประสงค์

สำหรับ

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจแนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีทักษะการวางแผนบริหารองค์กร
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินสมรรถนะทางการบริหารได้

#### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร

1. แนวคิดหลักของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร

หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

1. หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis

หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหารองค์กร

1. ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรยุคดิจิทัล

หน่วยที่ 4 การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร

1. หลักการการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร

### กิจกรรม

1. ลงทะเบียน ชี้แจงความเข้าใจ และทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา
2. การบรรยาย
3. การอภิปราย
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
5. การสาธิต
6. การศึกษาด້วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่างๆ
7. ศึกษาดูงาน

### วิธีการพัฒนาและระยะเวลาในการพัฒนา

วิธีการในการพัฒนา	ระยะเวลา
การอบรม	3
การศึกษาดูงาน	4
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	5
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15
รวม	31

### การประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมร่วมกิจกรรม
2. การตรวจชิ้นงาน
3. การนำเสนอผลงาน
4. การทดสอบ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## รายละเอียดการดำเนินงานโปรแกรม

### Module 3: การรู้ดิจิทัล

#### หลักการ

การรู้ดิจิทัล สำหรับผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางเทคนิค และเกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถพื้นฐานในการใช้ในการทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ความสามารถในการค้นคืน การจัดการ การ แบ่งปัน รวมถึงการสร้างสารสนเทศและความรู้ ทักษะการ เรียนรู้ในการทำงานกับสารสนเทศที่นำเสนอผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบและจากแหล่งที่หลากหลาย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคมโดยการมีตรรกะการคิดที่ถูกต้องและไม่ใช้อารมณ์ แต่ให้ความสำคัญกับเนื้อหา นอกจากนี้ยังต้องมีการมีทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงมีการตระหนักด้านจริยธรรมและมารยาทบนอินเทอร์เน็ต

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

#### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1. ทักษะขั้นพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. ทักษะขั้นประยุกต์เทคโนโลยีสำหรับการทำงาน

หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล

1. การเลือกใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัล
2. การประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล
3. ประเมินสื่อดิจิทัล

หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล

1. การผลิตสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. การออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัล

### กิจกรรม

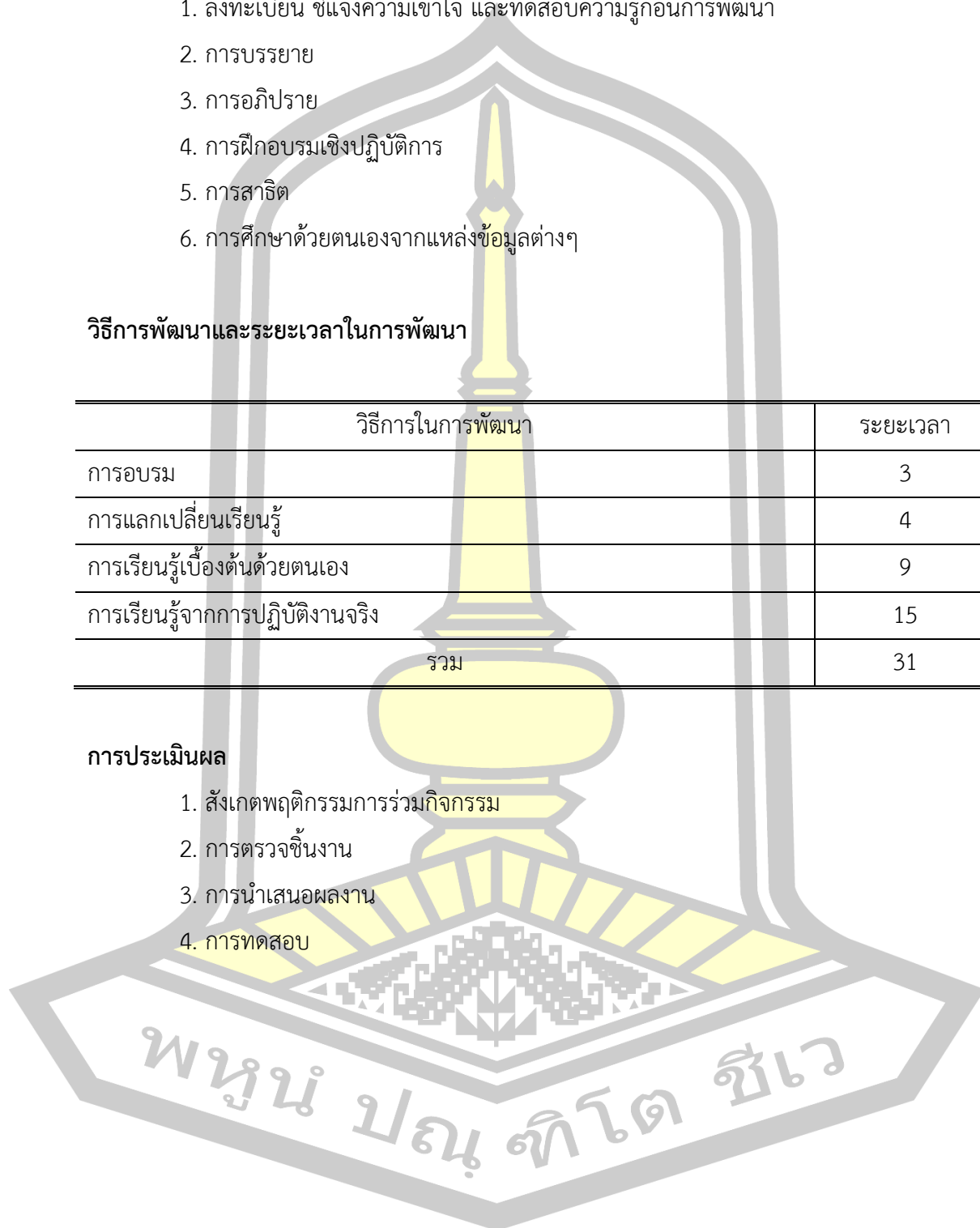
1. ลงทะเบียน ซึ่งแจ้งความเข้าใจ และทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา
2. การบรรยาย
3. การอภิปราย
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
5. การสาธิต
6. การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

### วิธีการพัฒนาและระยะเวลาในการพัฒนา

วิธีการในการพัฒนา	ระยะเวลา
การอบรม	3
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	9
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15
รวม	31

### การประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการร่วมกิจกรรม
2. การตรวจชิ้นงาน
3. การนำเสนอผลงาน
4. การทดสอบ



## รายละเอียดการดำเนินงานโปรแกรม Module 4 : การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### หลักการ

เมื่อแนวโน้มขององค์กรยุคปัจจุบันกำลังพลิกโฉมหน้าปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยี กลายเป็น Digital Organization อย่างเห็นเด่นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านขององค์กรจึงไม่อาจหมายความเพียงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์ไอทีใหม่ๆ หรือการลงทุนด้านโปรแกรมและซอฟต์แวร์ อันทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปจนถึงแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน นั่นก็คือวัฒนธรรมขององค์กร ที่ต้องสอดคล้องกับการก้าวสู่การเป็น Digital Organization ให้ได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ในการส่งเสริมทักษะดิจิทัล
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล

1. การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
2. การใช้โปรแกรมระบบบริหารสถานศึกษา ศธ.02 ออนไลน์
3. การใช้โปรแกรม EDR

หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร

การพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล

หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

หลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

### กิจกรรม

1. ลงทะเบียน ชี้แจงความเข้าใจ และทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา
2. การบรรยาย
3. การอภิปราย
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
5. การสาธิต



6. การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

7. ศึกษาดูงาน

### วิธีการพัฒนาและระยะเวลาในการพัฒนา

วิธีการในการพัฒนา	ระยะเวลา
การอบรม	3
การศึกษาดูงาน	4
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4
การเรียนรู้เบื้องต้นด้วยตนเอง	5
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	15
รวม	31

### การประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมความร่วมมือกิจกรรม
2. การตรวจชิ้นงาน
3. การนำเสนอผลงาน
4. การทดสอบ

### 5. สื่อ

- 5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
- 5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉายโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอ
- 5.3 ใบความรู้ใบงาน และใบกิจกรรม
- 5.4 แบบทดสอบ
- 5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

### 6. การประเมินผล

การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1. การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง และแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การซักถามข้อคิดเห็น และการประเมินใบงาน

3. การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติกิจกรรม ประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แบบเลือกตอบ

6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. หลักการ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
3. Module 1: การสื่อสารดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
4. Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
5. Module 3: การรู้ดิจิทัล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะ ผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
5. Module 3: การรู้ดิจิทัล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6. Module 4: การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
7. วิธีการพัฒนา	4.86	0.38	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
8. สื่อ	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
9. การวัดและประเมินผล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
รวม	4.65	0.50	มากที่สุด	4.65	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ,  
S.D. = 0.50) ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$  , S.D. = 0.50)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

#### สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. =0.78) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การรู้ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. =0.49) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การรู้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การรู้ดิจิทัล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด องค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้ Module 1 การสื่อสารดิจิทัล Module 2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การรู้ดิจิทัล Module 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา ประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.50) ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.50)

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถนำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.78) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การรู้ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.49) เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การรู้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล จะเห็นได้ว่าสภาพปัจจุบันด้านการรู้ดิจิทัลมีค่าระดับมาก เนื่องจากการรู้ดิจิทัลเป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันได้มีการส่งเสริมผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ในเรื่องดิจิทัลมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ผ่านทางด้านต่างๆ เช่น การอบรม การให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งความรู้เรื่องการรู้ดิจิทัลนั้นสามารถมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นงานธุรการ หรือประโยชน์ในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเห็นได้ว่าสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล เนื่องจาก

การปรับองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ไม่ใช่แค่เพียงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์ทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงาน ถึงจะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งบุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อการดำเนินการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันโลกปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัลให้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ มณีรัตน์ สุดเต (2563) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวางแผนงานวิชาการผู้บริหารควรมีการสำรวจและสอบถามความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำไปจัดการเรียนการสอนของครูชี้ให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสร้างระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันสมัยและมีช่องทางเข้าถึงอย่างหลากหลาย ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการทำ SWOT จากนั้นมากำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน จัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวย สนับสนุนเรื่องของเทคโนโลยี ด้านการนิเทศ ผู้บริหารควรมีการสังเกตการสอนของครูในรูปแบบที่หลากหลายมีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับจุดเด่นของการสอนที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับ มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา (2562) ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาทสู่ความเป็นเลิศมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารโรงเรียน 2. แนวทางบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีคุณภาพสูง สามารถ รองรับการใช้งานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกด้าน 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการสร้างและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งทางคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชัน สมาร์ทโฟน 3) การส่งเสริม สนับสนุน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) การ นิเทศกำกับติดตามการใช้และดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งอุปกรณ์ บุคลากร และการนำไปใช้ สอดคล้องกับ อารีย์ น้ำใจดี และพิชญาภา ยืนยาว (2562) ศึกษาผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล การที่จะเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลได้นั้น ผู้นำต้องผสมผสานทักษะทางปัญญาของมนุษย์เข้ากับความสามารถของ เทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์กรให้มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปข้างหน้าไม่ว่าองค์กรจะอยู่ที่ขั้นตอนใด



ในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือองค์กรจะต้องค้นหา สนับสนุน และพัฒนาแรงงานของตนที่มีอยู่ ในปัจจุบันและผู้นำในอนาคต เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในโลกดิจิทัล ผู้นำที่สามารถผลักดันกลยุทธ์ขององค์กร สร้างวัฒนธรรม และ สื่อสารวิสัยทัศน์รวมถึงแผนงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรของตน พร้อมกับการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาทักษะแรงงานจะช่วย เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้าสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์และกลายเป็นการบริหารแบบดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป การเป็นผู้นำยุคดิจิทัล ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำองค์กรให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะด้าน อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการถ่ายทอดแนวคิดเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารทุก องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงเทรนด์เทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญในทุกองค์กร ทุกประเทศอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ จากแนวคิดการขับเคลื่อนทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีก็คือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Larjovuori (2018) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล พบว่า บทบาทของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเป็นปัญหาเฉพาะที่ต้องการการวิจัยในเชิงลึกมากขึ้น จากการสำรวจเชิงประจักษ์ขององค์กรในฟินแลนด์ 8 แห่งที่ดำเนินงานในภาคบริการ จึงเข้าใจบทบาทและจุดเน้นของการเป็นผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล จากการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 46 ครั้ง จะพบจุดโฟกัสของผู้นำหลักสี่ประการของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมชั้นนำ การเปิดใช้งาน และเครือข่ายชั้นนำ การค้นพบนี้จะกล่าวถึงในบริบทของการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ Gorton (2016) ศึกษาการสร้างความเป็นผู้นำทางดิจิทัลและความยืดหยุ่นในภาควัฒนธรรมของสหราชอาณาจักร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 71 คน โดยสำรวจทักษะความเป็นผู้นำความสามารถและแนวทางที่ช่วยให้การสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีส่วนช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามบริบทของความเป็นผู้นำมากพอ ๆ กับคุณภาพของผู้นำ แต่ละโครงสร้างและบทบาทความเป็นผู้นำวิธีการทำงานขององค์กรและเครื่องมือดิจิทัลที่ผู้นำพบว่ามีประโยชน์มากที่สุดสำหรับนวัตกรรมและความยืดหยุ่น คุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากการวิจัยรวมถึงวิธีการที่ผู้นำทำงานร่วมกันและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากและกับผู้ใช้และเครือข่าย การสร้างกระบวนการที่คล่องตัวและวิธีการทำงานและการวาดทักษะและทีมที่หลากหลาย

2. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด องค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 2) ความมุ่งหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล 3) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้ Module 1 การสื่อสารดิจิทัล Module 2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การรู้ดิจิทัล Module 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา ประเมินหลังการพัฒนา 5) สื่อ และ 6) การวัดและการประเมินผล ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.50$ ) ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.50$ ) ซึ่งโปรแกรมนี้อาจเป็นเครื่องมือในพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับ พระราชรัตน พรหมินทร์ (2563) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดลพบุรี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นงานวิจัยรูปแบบพัฒนาโดย ดำเนินการวิจัย ได้แก่ 1) ศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร 2) ศึกษาสภาพและปัญหาโดยใช้แบบสอบถาม เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 9 คน 3) การศึกษารูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 20 คน เพื่อนำมาสู่การร่างรูปแบบโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และตรวจสอบร่างรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และ 4) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยการสัมมนาประชาพิจารณ์เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นตัวแทนจากสถานศึกษา จำนวน 9 คน ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ paired t-test โดยนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปเป็นภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือ มีหน้าที่งานด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีขั้นตอนในการทำงาน 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1.1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล 1.2) การคัดกรองนักเรียน 1.3) การส่งเสริมและพัฒนา 1.4) การป้องกัน 1.5) การช่วยเหลือ และ 1.6) การส่งต่อ และ 2) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.17, S.D. = 0.70$ ) แบ่งเป็น 3 ด้านได้แก่ 2.1) ด้านการออกแบบ 2.2) ด้านกระบวนการทำงาน และ 2.3) ด้านผลลัพธ์ หรือการรายงานผลการประเมินการ มีการประเมินรูปแบบครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ เรื่องเวลา

เรื่องสถานที่ และด้านบุคคล ถือได้ว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยา ภาวะบุตร (2563) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สรุปว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการของการพัฒนา 4) เนื้อหาของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า 1) ความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเองก่อนใช้รูปแบบ มีระดับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.80 อีกทั้งผลการสัมภาษณ์ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า คะแนนของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ Hussain Aldawood (2019) ศึกษาการบูรณาการความเป็นผู้นำดิจิทัลในบริบทการกำกับดูแลการศึกษา โดยการประเมินนิเทศ พบว่า การนิเทศการศึกษามีส่วนสำคัญที่ทำให้การสร้างประสิทธิภาพการสอน และการนิเทศแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม การสร้างเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกจะช่วยโรงเรียนในการสร้างความเป็นผู้นำด้านการศึกษาดิจิทัล ความเป็นผู้นำทางดิจิทัล ประกอบไปด้วย การกำกับดูแลทางวิทยาศาสตร์ การทำงานธุรการ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แนวทางการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงสามารถผสมผสานกันเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมผู้นำและผู้นำในการกำกับดูแลด้านการศึกษาเพื่อคิดค้นและคิดค้นแนวคิด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการทางเทคโนโลยีแบบรอบด้าน สอดคล้องกับ DoDEA 21 (2014) ได้ศึกษาเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้ 1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆสำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน 2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู

นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้ 3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรองกำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง 4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

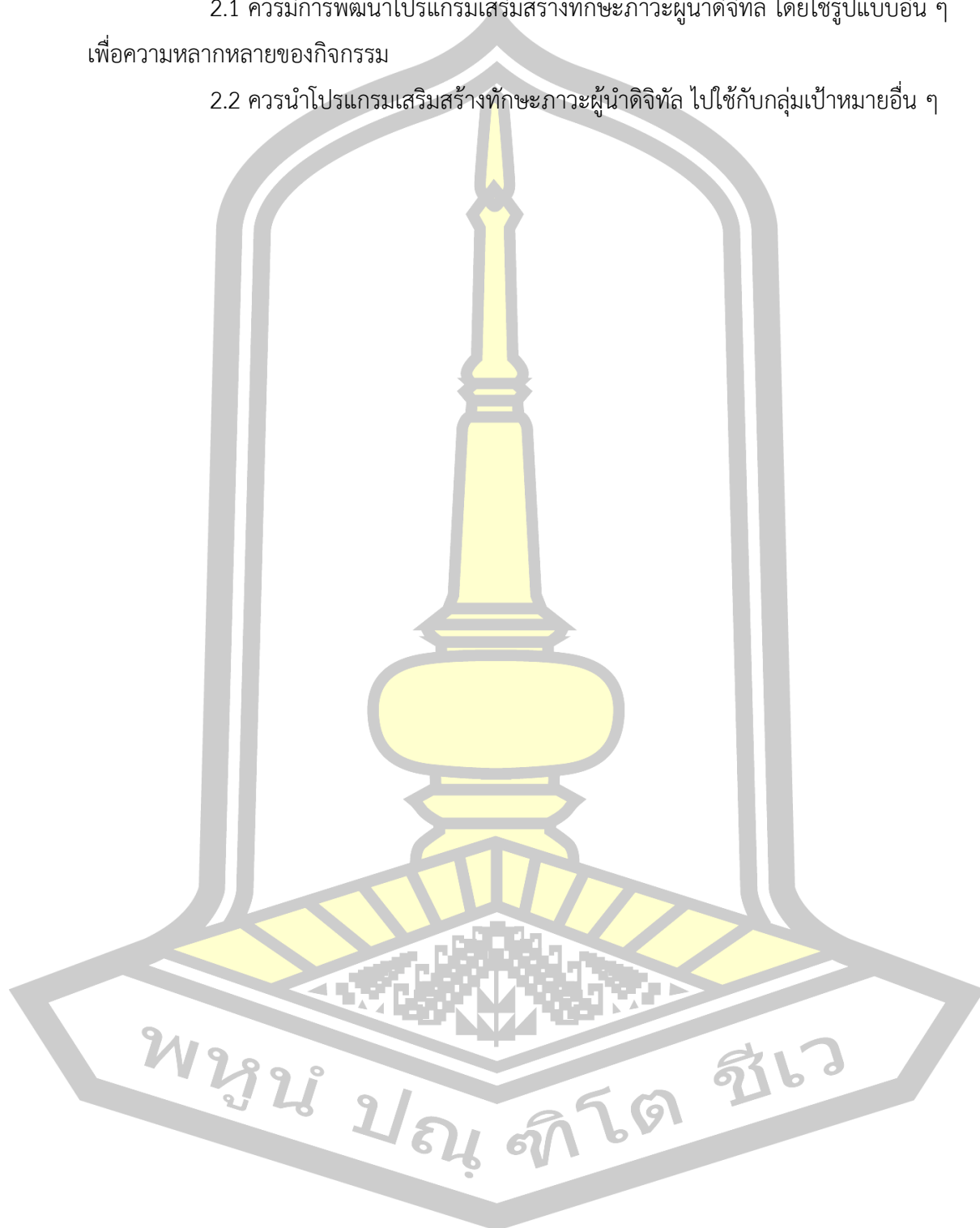
## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้
  - 1.1 ควรนำวิธีการเสริมสร้างของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาครูในสังกัดอื่นเพื่อค้นหาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นที่สุดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ของแต่ละบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
  - 1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมและรายได้พบว่า ด้านการสื่อสารดิจิทัลอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายกับบุคลากรภายในและภายนอกอยู่เสมอ

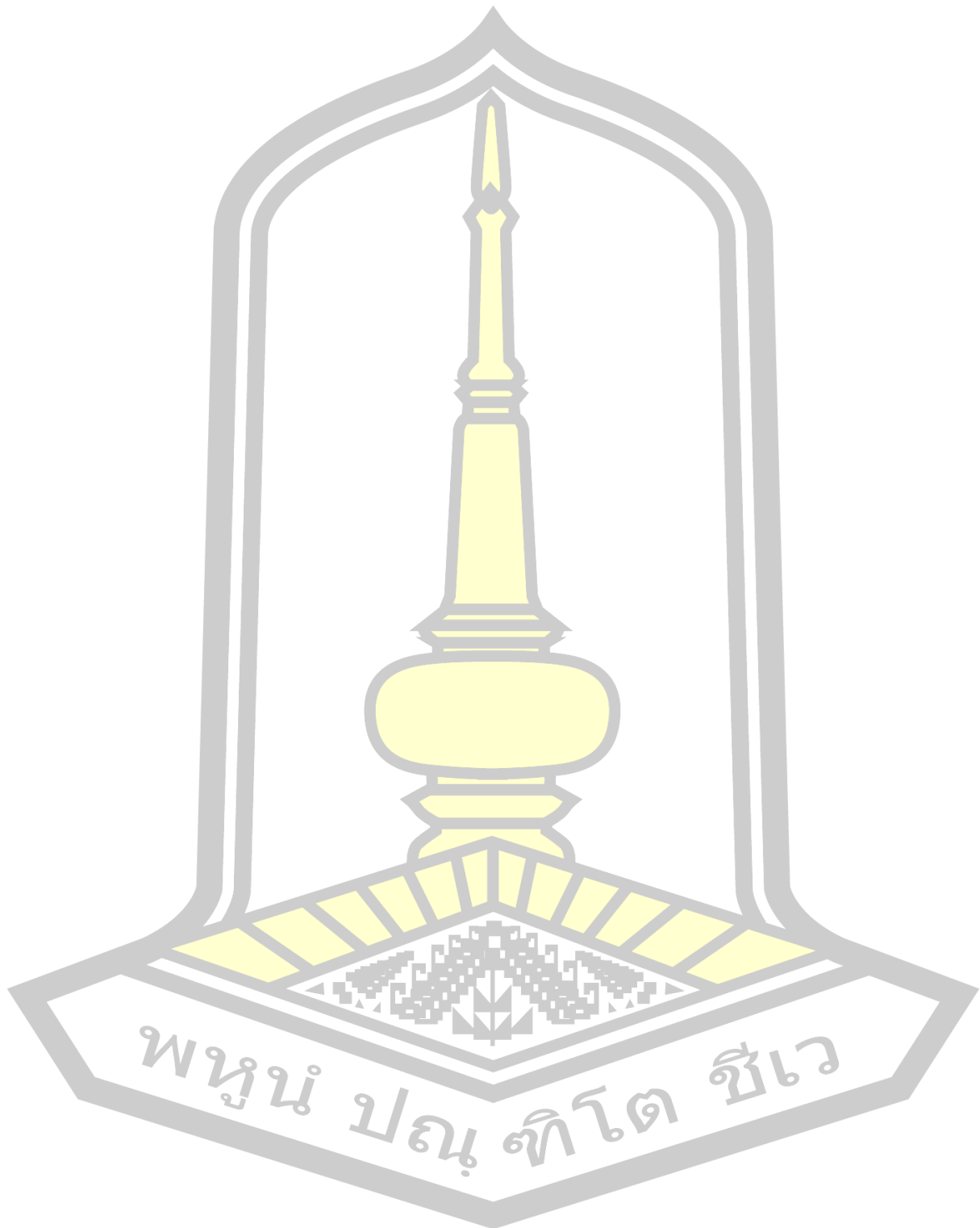
2. ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล โดยใช้รูปแบบอื่น ๆ เพื่อความหลากหลายของกิจกรรม

2.2 ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม. (2556). *Social Network คืออะไร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.dst.d.mil.th/board/index.php?topic=1066.0>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2563].
- กรรณิการ์ กันทำ และพระครูธรรมภาณีสมชัย. (2561). ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Leadership Skills in the 21st Century for Basic Education Administrators. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(2), 18-29.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2554). *กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระยะ พ.ศ. 2554-2563 ของประเทศไทย ICT 2020*. กรุงเทพฯ :
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการครูและสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- เกสรดา ศักดิ์มณีวงศา. (2561). *เตรียมความพร้อมให้กับองค์กรยุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/644094>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 พฤษภาคม 2563].
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561). *Networking การสร้างเครือข่าย*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.iok2u.com/index.php/article/logistics-supply-chain/1326-networking-networking>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 พฤษภาคม 2563].
- จันทนา แสนสุข. (2559). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทริปเพิล กรุ๊ป.
- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2561). *4 หัวใจสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.bangkokbiznews.com](http://www.bangkokbiznews.com). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 พฤษภาคม 2563].

- จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. (2552). *ยุทธวิธีการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพล สังข์โพธิ์, สุวรรณ จันทิวาสารกิจ และเสาวนีย์ อยู่ดีรัมย์. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://cio.citu.tu.ac.th/cio2017/?p=410>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563].
- เจริญ สุขทรัพย์. (2556). ความหมาย “วิสัยทัศน์”. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55](http://personnel.obec.go.th/personnel/index.php?option=com_content&view=article&id=474:-qq&catid=13:2011-08-11-05-13-55). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 พฤษภาคม 2563].
- ชม ภูมิภาค. (2539). เทคโนโลยีการศึกษากับคุณภาพชีวิต. *เทคโนโลยีการศึกษา*, 3(3), 17.
- ชลิตา ลีนจี และเอกชัย มณีรัตน์. (2557). วิสัยทัศน์องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี*, 4, 36.
- ชัยยนต์ เพาพาน (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 2*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://www.conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 พฤษภาคม 2563].
- ชูชาติ พุทธมาลา. (2561). *องค์ประกอบภาวะผู้นำทางดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เชษฐา คำคล้อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(33), 1-11, ตุลาคม-ธันวาคม.
- ทิฆัมพร วาสีธิ. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- दनัยรัฐ ธนบดีธรรมจาร. (2561). *การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการการสัมมนาเชิงปฏิบัติการชี้แจงส่วนราชการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังคนใหม่ทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ วันพุธที่ 25 กรกฎาคม 2561*. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

- ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู. (2562) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. *วารสารครุศาสตร์สาร : Journal of Educational Studies*, 13(2), 286-294.
- ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. (2551). *การบริหารตามวิสัยทัศน์ : แนวทางสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนกลยุทธ์การบริหารตามวิสัยทัศน์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 มิถุนายน 2563].
- ธนต์ สมณคุปต์ และพัทธนันท์ บุตรฉุย. (2562) การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ECT Journal*, 16, 11-22
- ธนาชัย อีร์พัฒน์วงศ์, พรนภา เตียสุธิกุล และบุญทัน ดอกโธสง. (2561). ปัญหายุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การบริหารภาครัฐ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 8, 91-102, มกราคม-เมษายน.
- ธิติพล เทียมจันทร์. (2562). *กลยุทธ์การสื่อสารยุคดิจิทัลและการปรับตัว ปี 2020 Digital Communication Trends and PR Direction*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.bangkokbangkok.net/digital-communication-2020.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2563].
- ธีรวัฒน์ รูปเหลี่ยม. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางดิจิทัลของนักเรียนระดับประถมศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 37(5), 42-53, กันยายน-ตุลาคม.
- นพดล เจริญทรัพย์นันต์. (2561). *ความสำเร็จคือผลแห่งการเริ่มต้น*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.toward-goal.com/contents>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย สายงาม. (2557). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ปณิตา วรรณพิรุณ และนำโชค วัฒนานัน. (2560). ความฉลาดทางดิจิทัล. *วารสารพัฒนาเทคนิค*. 202(29), 12-20.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2560). *การจัดทำแผนกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://drpiyanan.com/2017/06/15/article3-12>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].

- ผุสดี บำรุงกิจ. (2550). *การพัฒนาคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียเพื่อการประชาสัมพันธ์แนวทาง การประกอบอาชีพของบัณฑิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2558). *สื่อสารภายในองค์กรแบบไหนโดนใจ-ได้ผลที่สุด.* กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- พรชนิตร์ สีนาราช. (2560). *ทักษะการรู้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้. วารสารห้องสมุด, 2(61), 80-95, กรกฎาคม-ธันวาคม.*
- พรทิพย์ พิมลสินธุ์. (2548). *กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์, หน่วยที่ 9. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- พรชรรัตน์ พรหมินทร์. (2563). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดลพบุรี. วารสารสังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(8), 33-53, สิงหาคม.*
- พลเดช ปิ่นประทีป. (2556). *การสร้างและบริหารเครือข่ายในยุคปัจจุบัน. [ออนไลน์].* ได้จาก : <https://www.csdi.or.th/2016>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). *วิธีการปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. วารสาร Quality Way, 15(138), 40-44*
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- พิริยา ศิริวรรณพ. (2559). *การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. Siriraj Medical Bulletin, 9(1), 38-43.*
- ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2553). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 6. กทม. พิมพ์ : ประสานการพิมพ์.*
- ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว. (2559). *มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร*
- มณีนรัตน์ สุดเต. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 7(8), 344-362, สิงหาคม.*

- มารุต สมวงศ์. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายุคใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/373193>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา. (2562). แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 14(1), 22-30.
- ยงยุทธ สิมสีพิมพ์. (ม.ป.ป). *วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [https://www.kroobannok.com/news\\_file/p71123821452.pdf](https://www.kroobannok.com/news_file/p71123821452.pdf). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 พฤษภาคม 2563].
- วิจิตร อาวะกุล. (2541). *การประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิวรรณ ธาราธิรัฐโชติ. (2560). *ทักษะทางดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับเด็กในอนาคต*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642553>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). *DIGITAL TRANSFORMATION อนาคต*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.nbtc.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- สงบ อินทรมณี. (2562) การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการ และเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 353-360
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ TPQI. (2561). *สมรรถนะหลักในการทำงาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://tpqi-net.tpqi.go.th/home/occ/industrialInfo/CEC>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. (2562). *การสร้างเป้าหมาย (Goal setting)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15964>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- สยามรัฐ. (2563). *ผู้เชี่ยวชาญแนะนำทริคผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://siamrath.co.th/n/147889>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สายทอง สุจริยาพงศ์พร. (ม.ป.ป). *การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาองค์กร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.chumphon2.mju.ac.th/km/?p=536>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม 2563].



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2557). *โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร” เรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร” (Ethical DNA)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *หนังสือนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2563). *การประชุมสัมมนาผู้บริหารอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.moe.go.th/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/w6-2561-attachment\\_0.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/w6-2561-attachment_0.pdf). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). *Digital literacy*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.ops.go.th/main/index.php/knowledge-base/article-pr/854-zxfdsdgs>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2563). *วิสัยทัศน์ดิจิทัลอาเซียนขับเคลื่อนไทยให้ก้าวหน้า*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/36439/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤษภาคม 2563].
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สวทช. (2558). *การรู้ดิจิทัล (Digital literacy)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/142-knowledges/2632>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 พฤษภาคม 2563].
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). *ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). “วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. ใน *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย



- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (SCHOOL MANAGEMENT IN DIGITAL ERA)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์การพิมพ์.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาภาคทอโลกแห่งประเทศไทย, 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.*
- สุรกิจ ปรางสร. (2561). *รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้บนเครือข่ายตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาจริยธรรมของเยาวชนไทย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- สุวรรณ เหมือนตาบุตร. (2540). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *เอกสารประกอบการสอนภาวะผู้นำทางการศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรสา มาสิงห์. (2560). *การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*
- อวยชัย วัฒนา. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้านเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ป่าชุมชนจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์ การพัฒนาภูมิภาค บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- อัจฉรา จัยเจริญ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.posttoday.com/aec/column/513359>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 พฤษภาคม 2563].
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 “Learning Model”*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อารีย์ น้ำใจดี และพิชญภา ยืนยาว. (2562). ผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล Leader and Educational Management in Digital Era. *วารสารวิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย* สู่ *Disruptive Society*, 11, 1643-1650
- อำนาจ ทองโปร่ง. (2556). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์ และสตูดิโอ จำกัด.
- อิธิภัทร มีแสงเพชร. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคไทยแลนด์ 4.0 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- Adair, J. (2010). *Develop your leadership skills*. Great Britain : Thorogood.
- Agrnoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(6), 57-58.
- Aho Kirsti. (2005). *การสื่อสารดิจิทัล*. [online]. Available form : <https://www.dek-d.com/board/view/1315998/>. [accessed 2 May 2020].
- American Institute for Research: AIR. (2009). *National Educational Technology Standard for Administrators : NETS-A*. USA : University of Minnesota.
- American Library Association. (2012). *Digital literacy, libraries, and public policy*. [online]. Available form : <http://www.districtdispatch.org/wp-content/uploads/>. [accessed 13 May 2020].
- Barrett, D.J. (2006). *Leadership Communication: A communication Approach for Senior-Level Managers*. New York : Handbook of Business Strategy Emerald Group Publishing.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31.
- Bawden, D. (2008). Information and Digital Literacies: a Review of Concepts. *Journal of Documentation*, 57(2), 218-259.
- Bennis, W. (1989). *On Become a Leader*. Reading, MA : Addison Wesley.
- Bernay, E.L. (1952). *Public Relations*. Norman : University of Oklahoma Press.
- Bojeun, M.C. (2014). *Program Management Leadership Creating Successful Team Dynamics*. United States : Taylor & Francis Group, LLC.

- Bryman, A. (1996). *Handbook of Organization Studies : Leadership in Organization*. Newbury Park, Ca : Sage.
- Carolyn, J. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 13 May 2020].
- Charney, C. and Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit (Paperback)*. 2nd ed. n.p.: n.p.
- Cooper, J.D. and Worden, T.W. (1983). *The classroom reading program in the elementary school : Assessment, organization, and management*. USA : Macmillan.
- DoDEA 21. (2014). Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum. [online]. Available from : Availablefrom:[https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/self\\_assessment/self\\_assessment\\_instructional\\_leadership.pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf). [accessed 13 May 2020].
- DQ Institute. (2019). *DQ Competencies*. [online]. Available from : [https://www.dqinstitute.org/dq-framework/#dq\\_framework](https://www.dqinstitute.org/dq-framework/#dq_framework). [accessed 13 May 2020].
- Drake, T.L, and Roe, W.H. (1986). *The Principal ship*. 3rd ed. New York : Macmilan.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding : Practice and Skills*. Boston Houghton : Mifflin Company
- Everard, B. and Morris, G. (1990). *Effective school management*. 2nd ed. London : Hollen Street Press.
- Fiedler, F. and Garcia, J. (1987). *New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*. New York : John Wiley and Sons.
- Fiedler, F.E. and Chemers, M.M. (1974). *Leadership and Effective management*. Illinois : Scott Foresman.
- Glister, P. (1997). *Digital literacy*. New York : John Wiley.
- Gorton, C. (2016). *Building Digital Leadership and Resilience in the UK's Cultural Sector*. UK : Arts and Humanities Research Council.
- Gorton, C. and Gorton, B. (2018). *6 Characteristics of Digital Leadership*. [online]. Available from : <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>. [accessed 25 May 2020].

- Haroon, A. and others. (2020). DIGITAL LEADERSHIP-Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. *ICE/ITMC*, 6(2), 1-9.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hussain, A. (2019). *Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: a Critical Appraisal*. Portugal At : Portugal.
- Killian, R.A. (1989). *Human resource management*. New York : MACOM.
- Larjovuori, R.L. (2018). *Tampere University | UTA Management Studies Master of Science*. [online]. Available from : [https://www.researchgate.net/publication/328433889\\_Leadership\\_in\\_the\\_digital\\_business\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/328433889_Leadership_in_the_digital_business_transformation). [accessed 15 May 2020].
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger
- Lunenburg, F. and Ornstein, C.A. (1996). *Educational Administration : Concepts and Practices*. 2nd ed. New York : Wadsworth Publishing Company.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York : Oxford University Press.
- Marsh, E. (2017). *Why digital workplace transformation starts with digital leadership*. [online]. Available from : <https://digitalworkplacegroup.com/2017/05/10/digital-workplace-transformation-starts-digital-leadership/>. [accessed 15 May 2020].
- Martin, A. and Grudziecki, J. (2006). Dig EuLit : Concepts and Tools for Digital Literacy Development. *ITALICS : Innovations In Teaching & Learning In Information & Computer Sciences*, 5(4), 249-267.
- Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. New York : Center Street.
- Morello, Park Elementary. (2015). *Learning and innovation skills*. [online]. Available from : <http://mpe-martinez-ca.schoolloop.com>. [accessed 12 May 2020].
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Breaking Ranks:10 Skills for Successful School Leaders*. [online]. Available from : [https://www.nassp.org/Content/158/BR\\_tenskills\\_ExSum.pdf](https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf). [accessed 15 May 2020].

- Niedermeyer, F. (1992). A Checklist for reviewing environmental education programs. *The Journal of Environmental Education*, 23(2), 46–50.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership Theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks CA : Sage.
- Robinson, K. (2006). *Changing Education Paradigms*. [online]. Available from : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache>. [accessed 12 May 2020].
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sims, R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Greenwich, CT: Information Age.
- STEPS ACADEMY. (2560). *วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล*. [online]. Available from : <https://stepstraining.co>. [accessed 15 May 2020].
- Strock, J. (2014). *25 Essential 21st Century Leadership Skills*. [online]. Available from : <http://www.lifescienceleader.com/doc/essential-st-century-Leadership-skills-0001>. [accessed 15 May 2020].
- Thai Fintech. (2019). *วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล*. [online]. Available from : <https://www.thaifintech.com/2019/01/08/digital-culture/>. [accessed 25 May 2020].
- Thai winner. (2020). *Digital Leadership*. [online]. Available from : <https://thaiwinner.com/digital-leadership/>. [accessed 1 May 2020].
- The University Library of the University of Illinois. (2014). *Digital literacy definition and resources*. [online]. Available from : <http://www.library.illinois.edu/digit/definition.html>. [accessed 25 May 2020].
- William, P. and Minnian, A. (2007). Exploring the challenges of developing digital literacy in the context of special educational needs. (pp.115-144). In Andretta, S. (Ed.). *Change and challenge: information literacy for the 21st Century Adelaide*. Australia : Auslib Pr.
- Williams, C. (2008). *Effective management: A multimedia approach*. 3rd ed. Mason, Ohio : Thomson South-Western.
- Yost, P.R. and Plunket, M.M. (2009). *Real Time Leadership Development*. Singapore : Wiley-Blackwell.

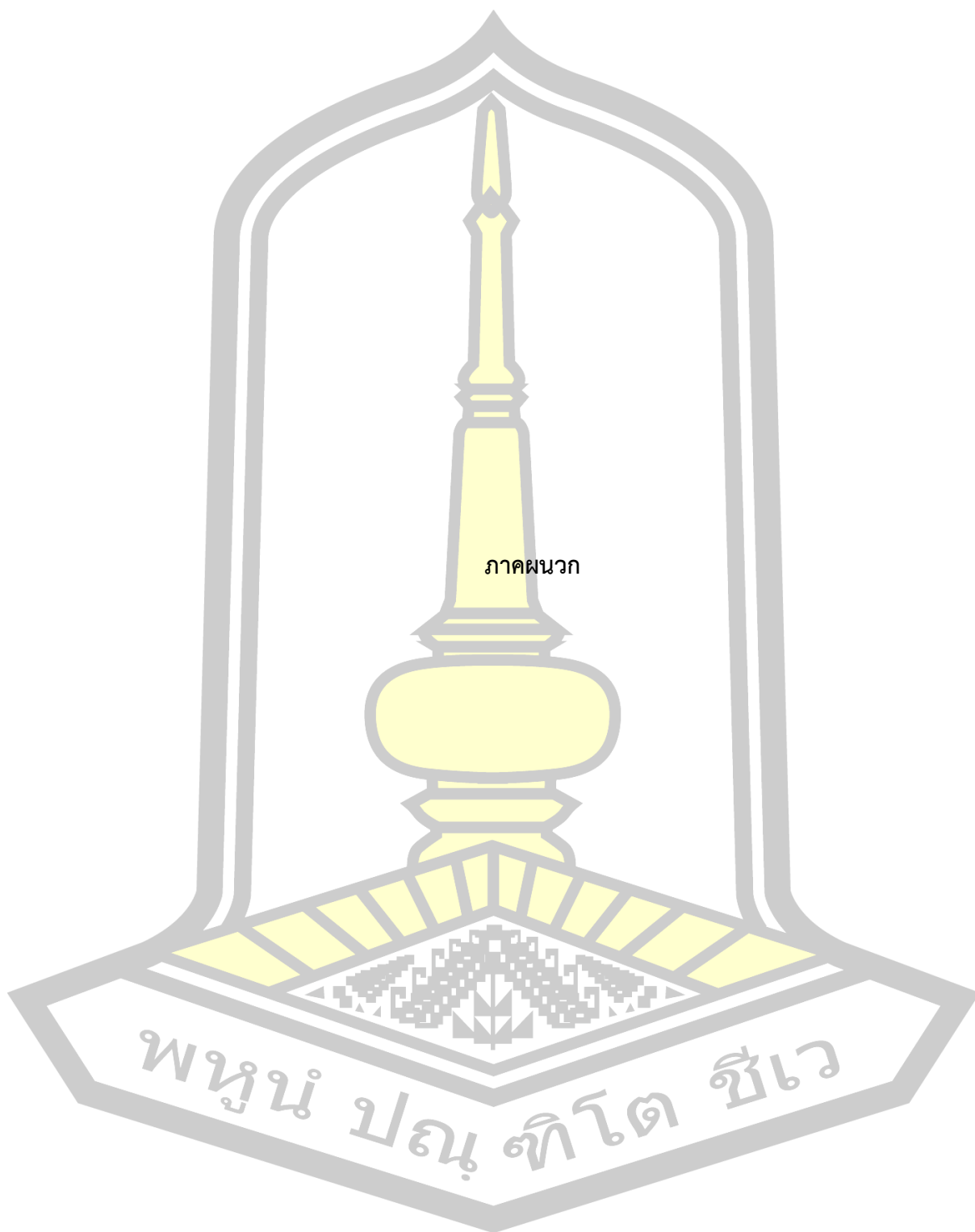
Yuhyun Park. (2019). *8 digital skills we must teach our children*. [online]. Available from : <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-skills-we-must-teach-our-children>. [accessed 19 May 2020].

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

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organization*. New York : Person Prentice Hall..

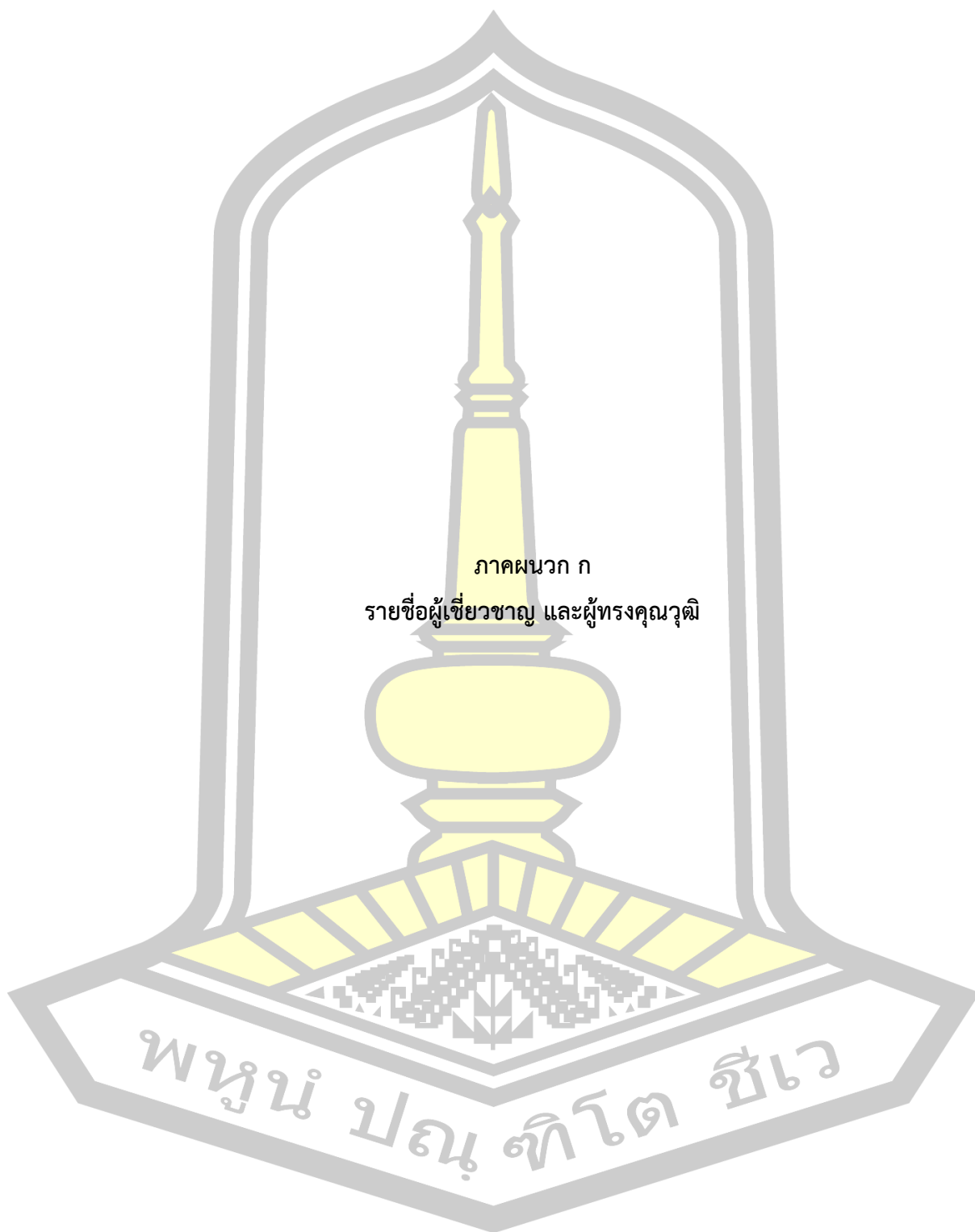






ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

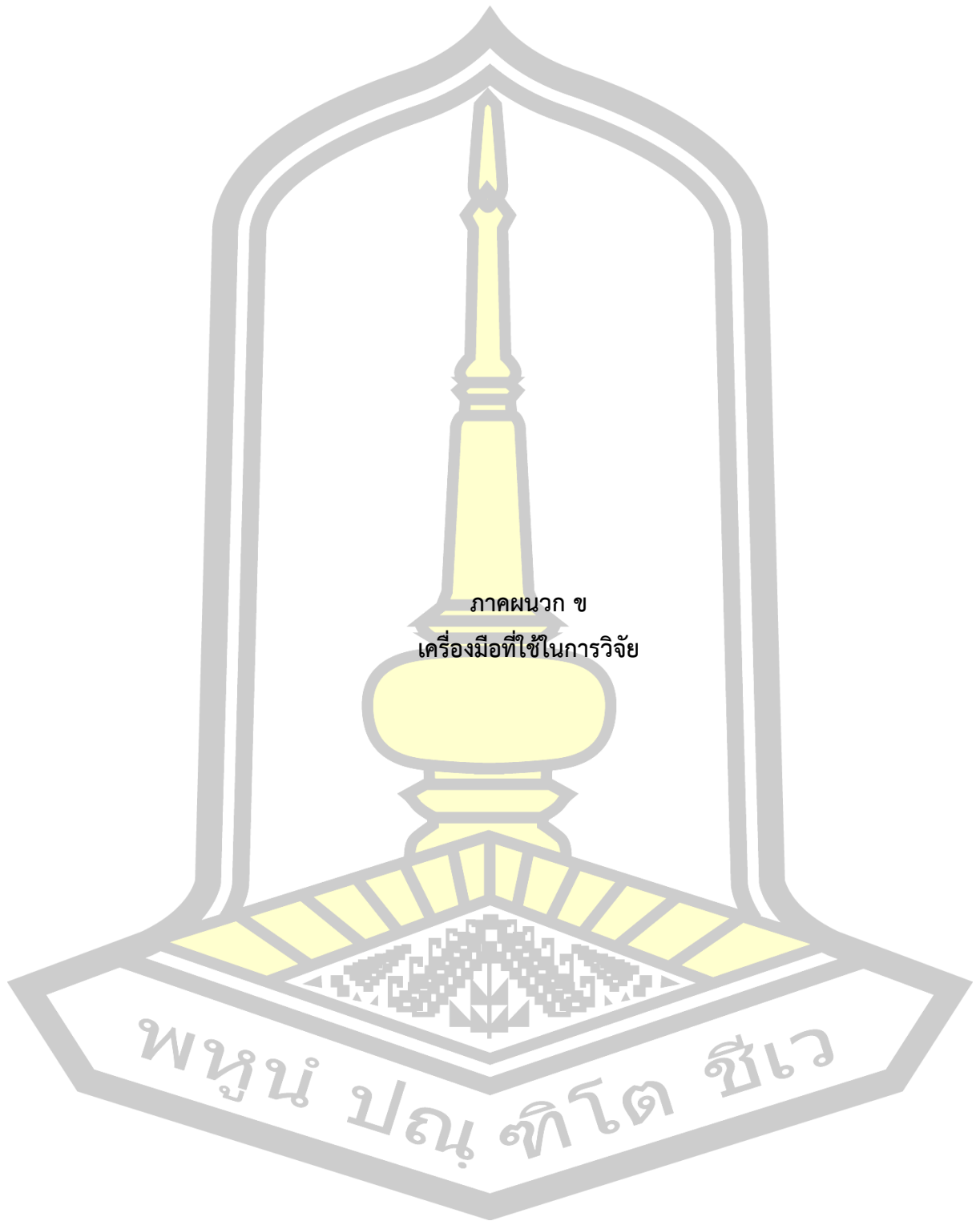
พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. นายจิตรกร จันทร์เสละ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
2. นายบรรจง จำพร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
3. นางเยาวลักษณ์ น้อยนาแสง ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวัดและประเมินผล
4. นางสาวรุ่งฤดี นาอ่อน ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขต  
บพิตรพิมุข จักรวรรดิ การศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาภาษาศาสตร์ประยุกต์  
(การสอนภาษาอังกฤษ)
5. ดร. เพ็ญผกา ปัญจนะ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
การศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

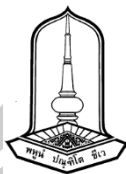
### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. นายอาคม จันทร์นาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด  
การศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
2. นายศุภชัย แนนอุดร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพนมไพร  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
3. นายสิทธิศักดิ์ เพิ่มพูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรวิสัย  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
4. นายจำเนียร สุมาริธรรม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
5. นายชกรณ์เกียรติ สิทธิจันทร์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด  
การศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา
6. ดร. ทฤษฎี เสมอ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ  
การศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
7. นางพนิตพร กลางประพันธ์ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ  
การศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดและเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน โดยแบ่งดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 45 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้จะถือว่าเป็นความลับและไม่มี การนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สุพัตรา บุญเพ็ง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม







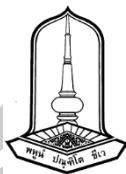
ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษา ต่อชุมชนโดยใช้การสื่อสารดิจิทัลอย่าง สม่ำเสมอ										
<b>2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>											
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุม บุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานด้านการใช้ดิจิทัลในการ ปฏิบัติงาน										
13	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกำหนด เป้าหมาย นโยบายด้านดิจิทัลที่เป็น รูปธรรมอย่างชัดเจน										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้ บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายด้านดิจิทัล ของสถานศึกษา										
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานตาม เป้าหมายที่กำหนด										
16	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแผนงาน ร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงาน										
17	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดรูปแบบ การใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา										

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประกาศ นโยบายใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา										
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูลของ สถานศึกษา										
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการจัดการบริหารสถานศึกษา ในด้านต่างๆ										
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการแนะแนวและบริการ										
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการวัดผลประเมินผลการศึกษา										
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนการสอน ของครู										
<b>3. การรู้ดิจิทัล</b>											
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต										
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึง ข้อมูลและใช้สารสนเทศบนเว็บไซต์										
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานร่วมกัน กับบุคลากรโดยผ่านระบบออนไลน์										
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการนำเสนอ งานแบบดิจิทัล										

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม										
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน										
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสื่อดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ										
31	ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง										
32	ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรผลิตสื่อเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม										
33	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรในการสร้างสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล										
34	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม										
<b>4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล</b>											
35	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยที่ใช้กระบวนการดิจิทัล										
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับข้อเสนอแนะแนวคิดใหม่ที่ทำทนายในการร่วมพัฒนางาน										
37	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน										

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน											
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากร ในการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล ด้วย วิธีการ การอบรม (Training) หรือ วิธีการอื่น ๆ ทั้ง ภายในสถานศึกษา และ หน่วยงานภายนอกสถานศึกษา											
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากร ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านดิจิทัลกับเพื่อน ร่วมงาน											
41	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริม เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมกับบุคลากร เช่น การประชุมสัมมนาให้ข่าวสาร ข้อมูล ด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร											
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างห้องเรียนหรือ ห้องปฏิบัติงานที่มีความสะดวกสบายใน การปฏิบัติงาน											
43	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์และ สื่อการเรียนการสอนครบถ้วน											
44	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ สำนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน											
45	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวก ในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร											

ขอขอบคุณที่ท่านได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี



แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาโปรแกรมซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้
3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ
  - ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด
 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพัตรา บุญเพ็ง

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

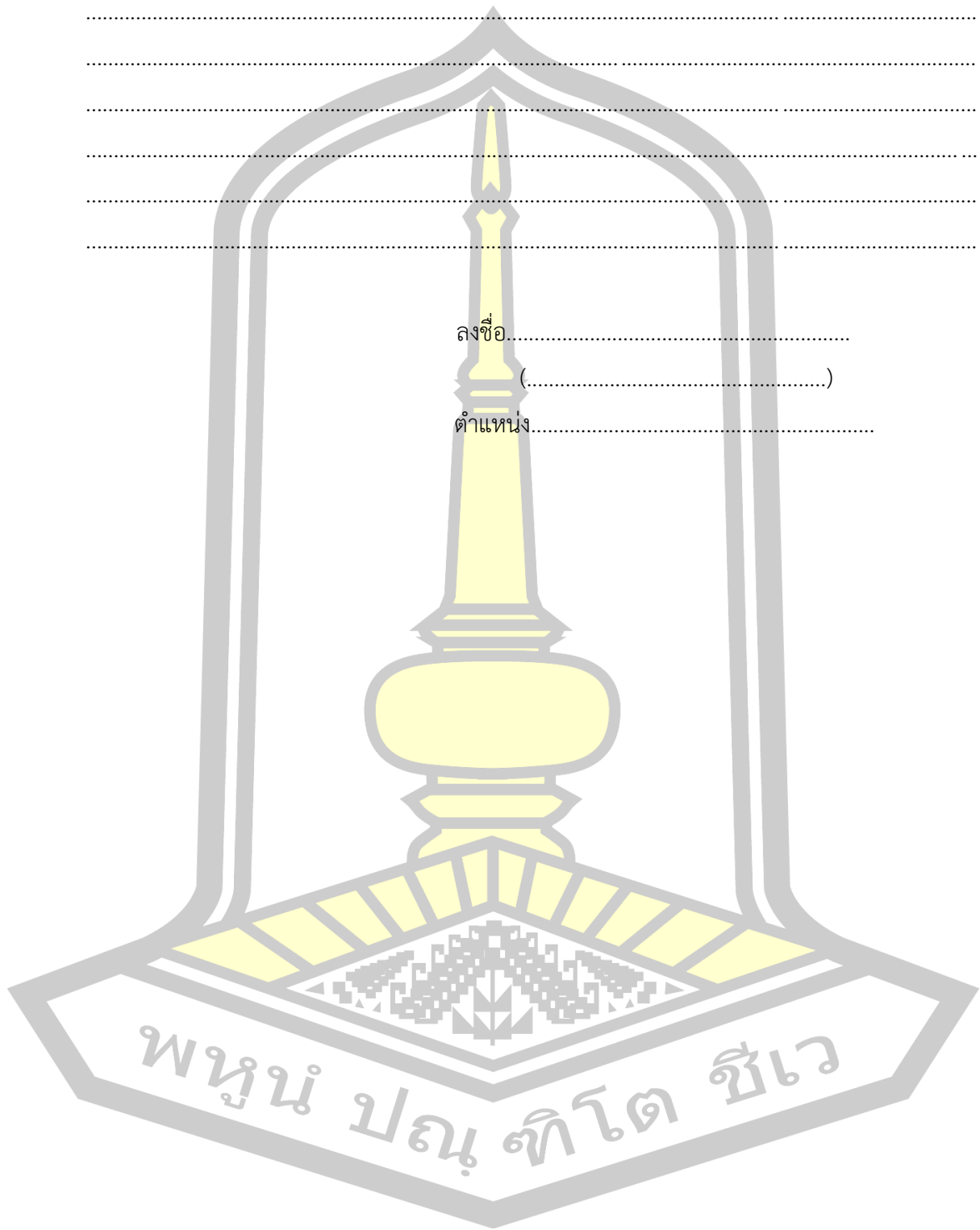
พหุ ประสิด ชีวะ

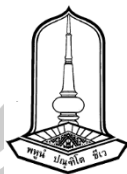






ข้อเสนอแนะ



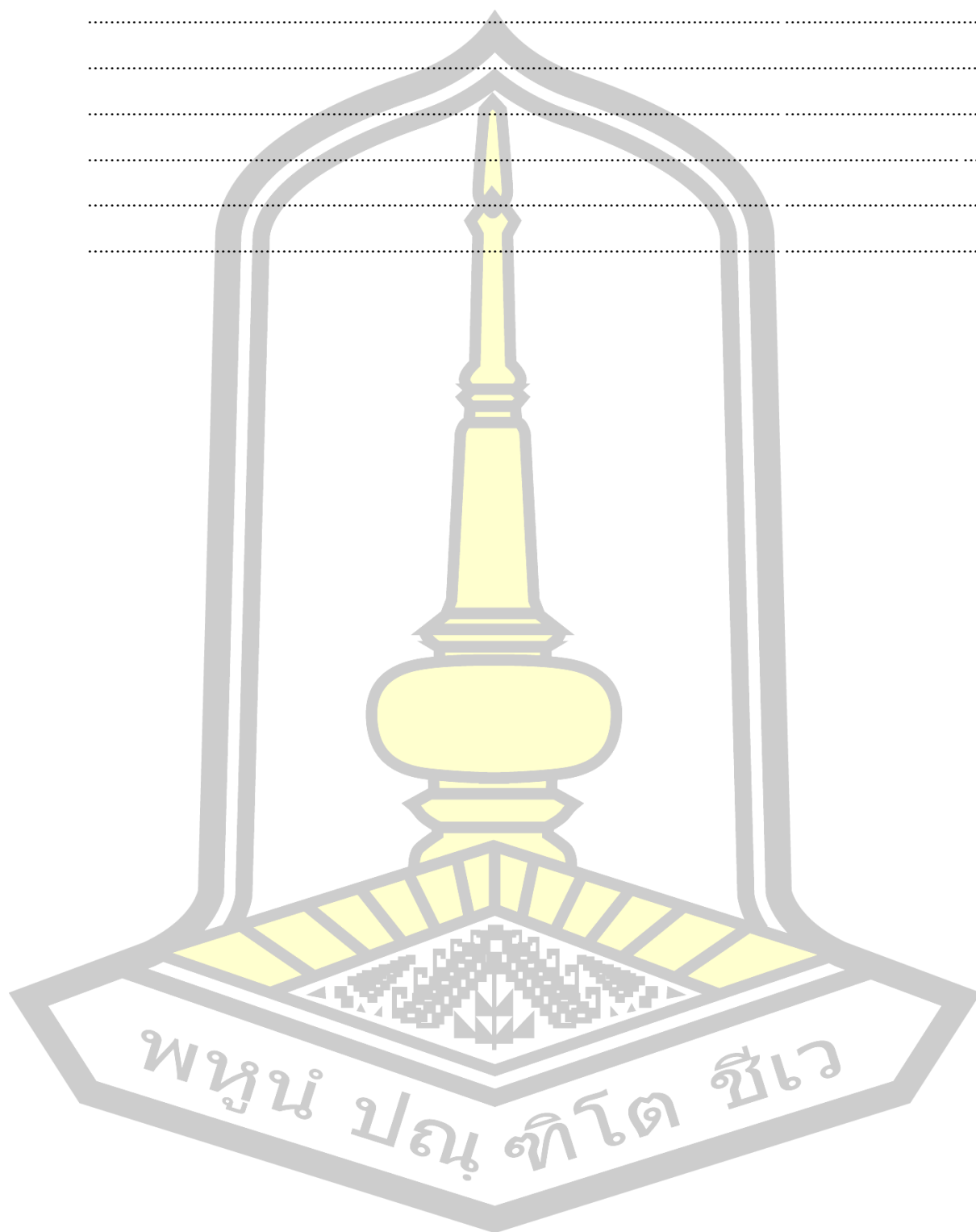


**แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)**  
**โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**

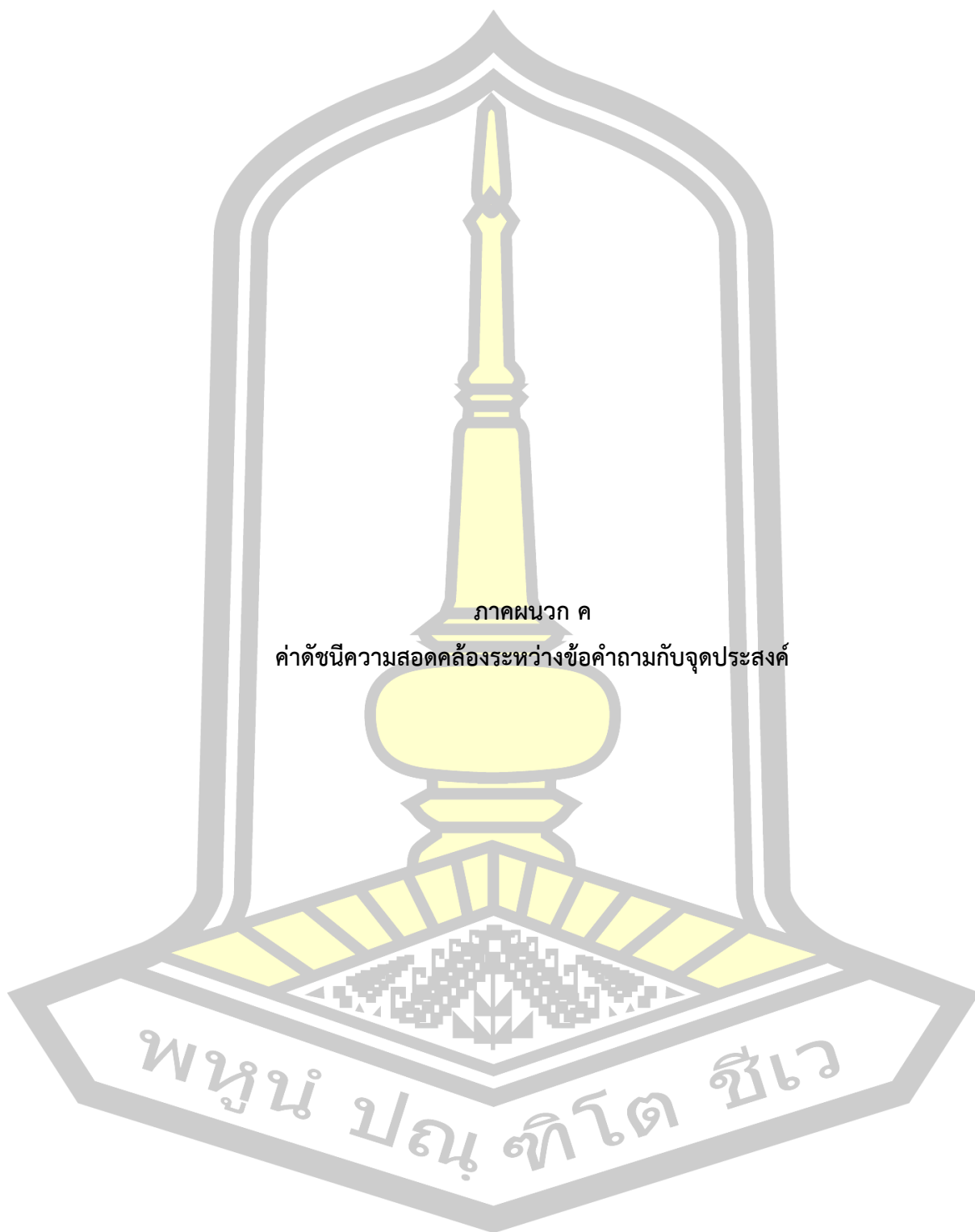
องค์ประกอบของโปรแกรม	ข้อคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
<b>1. หลักการและเหตุผล</b> 1.1 การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม 1.2 หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน แสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม 1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย		
<b>2. วัตถุประสงค์</b> 2.1 วัตถุประสงค์ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ 2.2 วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง		
<b>3. โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา</b>		
<b>Module 1: การสื่อสารดิจิทัล ประกอบด้วย</b> หน่วยที่ 1 เทคนิคการสื่อสารดิจิทัล หน่วยที่ 2 การประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล หน่วยที่ 3 การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล หน่วยที่ 4 การจัดการข้อมูลดิจิทัล		
<b>Module 2: การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วย</b> หน่วยที่ 1 แนวคิดหลัก และ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ดิจิทัล สำหรับผู้บริหาร หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis หน่วยที่ 3 การวางแผนบริหารองค์กร หน่วยที่ 4 การประเมิน KPI (Key Performance Index)		
<b>Module 3: การรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย</b> หน่วยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล		

องค์ประกอบของโปรแกรม	ข้อคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
หน่วยที่ 2 ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล หน่วยที่ 3 การสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล		
Module 4: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การทำงานในยุคดิจิทัล หน่วยที่ 2 แนวทางการเสริมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล		
<b>4. วิธีการพัฒนา</b> 1. กิจกรรมมีความหลากหลายและส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ 2. กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ 3. ระยะเวลาในการพัฒนามีความเหมาะสม		
<b>5. สื่อ</b> 5.1 เอกสารประกอบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉายโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอ 5.3 ใบความรู้ใบงาน และใบกิจกรรม 5.4 แบบทดสอบ 5.5 แบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน		
<b>6. การวัดและการประเมิน</b> 1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาระบุออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา 2. ประเมินความพึงพอใจ		

ข้อเสนอแนะ







ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดประสงค์

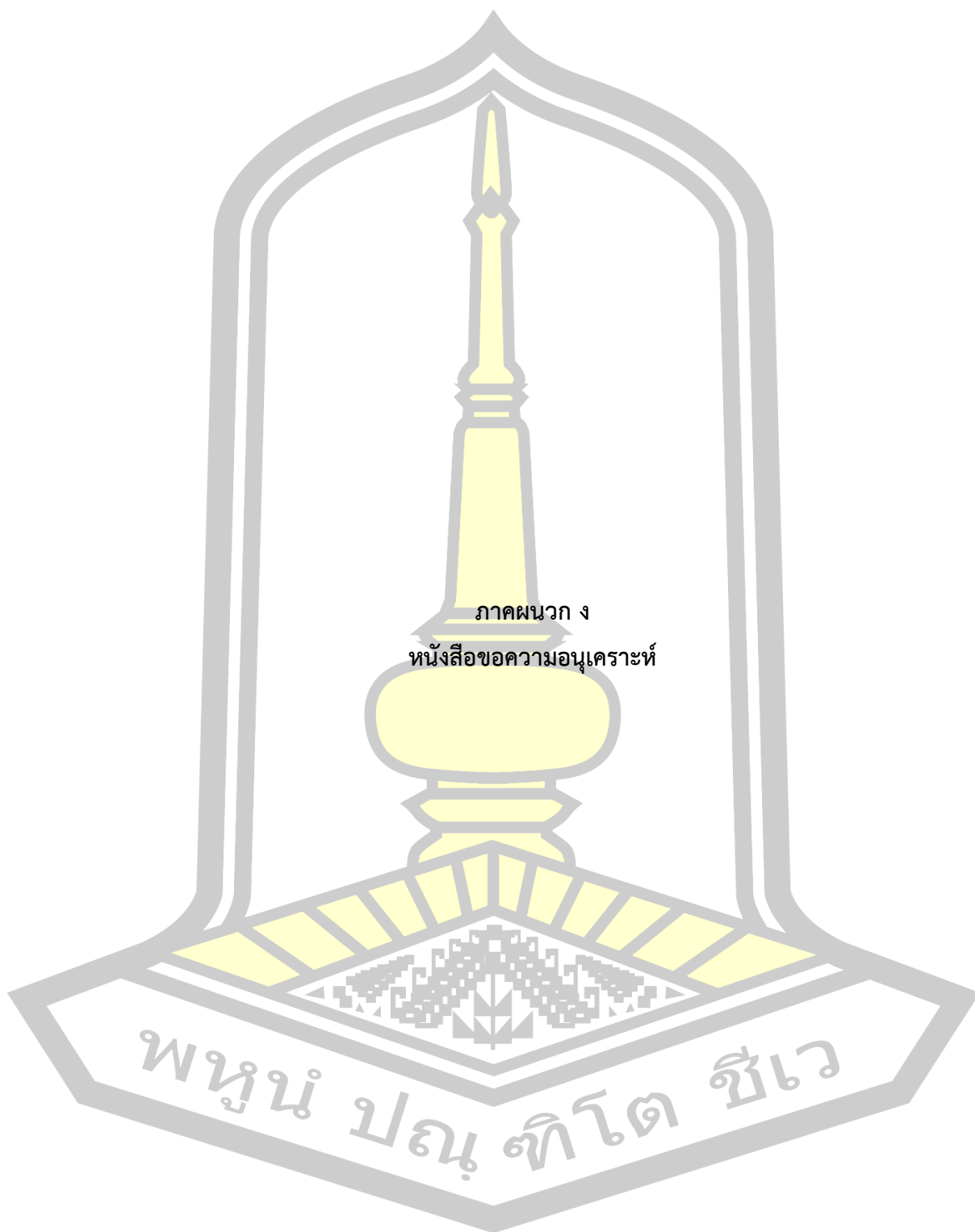
พหุ ประทีป ชัยเว

ตาราง 24 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
11	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
12	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
13	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
14	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
21	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
36	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/3578

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายจิตรกร จันทร์เสละ

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุญเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ 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 0885729987

มณู ที เก



ที่ อว 0605.5(2)/ว3578

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายบรรจง จำพร

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885729987





ที่ อว 0605.5(2)/ว3578

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางเยาวลักษณ์ น้อยนาแสง

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ 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  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885729987

บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว3578

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์รุ่งฤดี นาค่อน

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ 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 0885729987



ที่ อว 0605.5(2)/ว3578

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เพ็ญผกา ปัญชนะ

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ 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  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885729987



ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอาคม จันทร์นาม

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 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 0885729987

ม.นุ.ศ. ๖๗.



ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ทฤษฎี เสมา

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุนเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885729987

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชกรณ์เกียรติ สิทธิจันทร์

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 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 0885729987





ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางพนิตพร กลางประพันธ์

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 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 0885729987



ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายจำเนียร สุมาริธรรม

ด้วย นางสาวสุพัตรา บวมเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โยมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885729987

งานบัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว1229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศุภชัย นนธ์อุตร

ด้วย นางสาวสุพัตรา บุณเพ็ง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 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 0885729987

พหุ ัน ปณุ ทิโต ชีเว

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสุพัตรา สุวรรณชัยรบ
วันเกิด	วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2535
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสรวง จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 42 หมู่ที่ 8 บ้านหนองผือ ตำบลหนองผือ อำเภอเมืองสรวง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45220
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด เลขที่ 210 ถนนเทวาทิบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2559 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว