



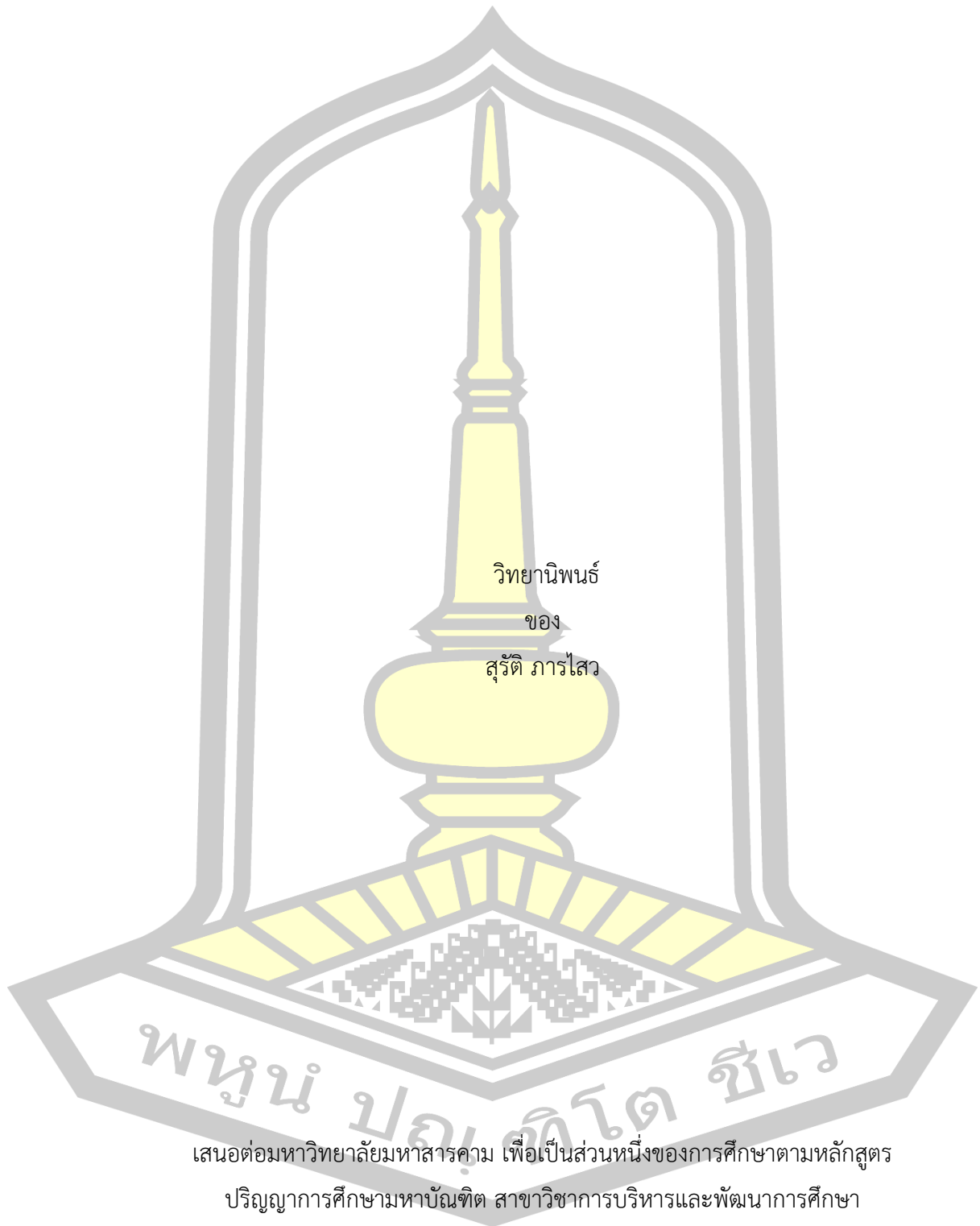
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุรดี ภารใส

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

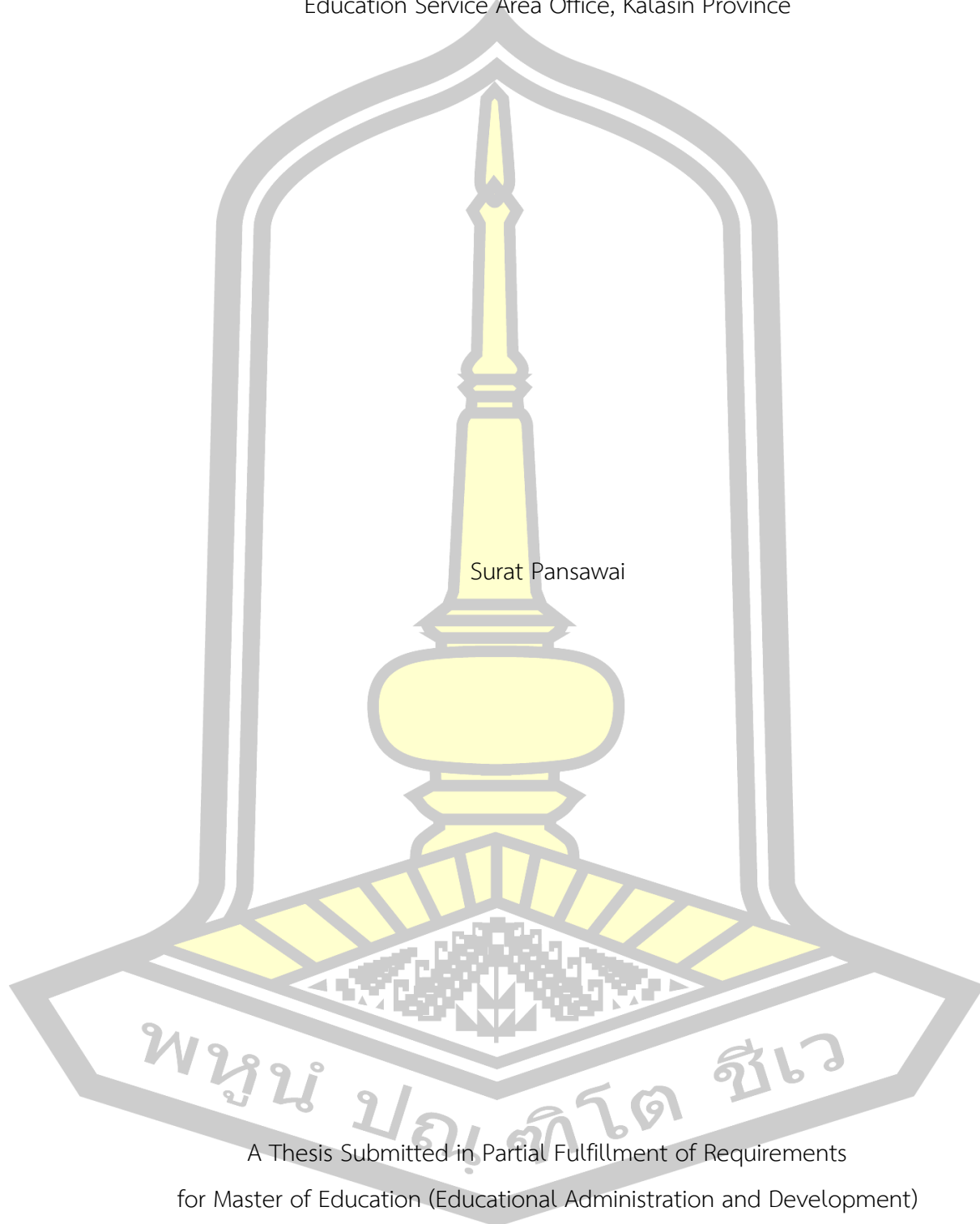


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Digital Leadership Development Program for Teachers under the Secondary  
Education Service Area Office, Kalasin Province



Surat Pansawai

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

May 2025

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายสุรติ ภารไสว แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ลักขณา สรวิวัฒน์ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. กฤษกนก ดวงชาทม )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแหง )

.....  
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์		
ผู้วิจัย	สุรติ ภารไสว		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ลักษณ์มา สรวีวัฒน์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

### บทคัดย่อ

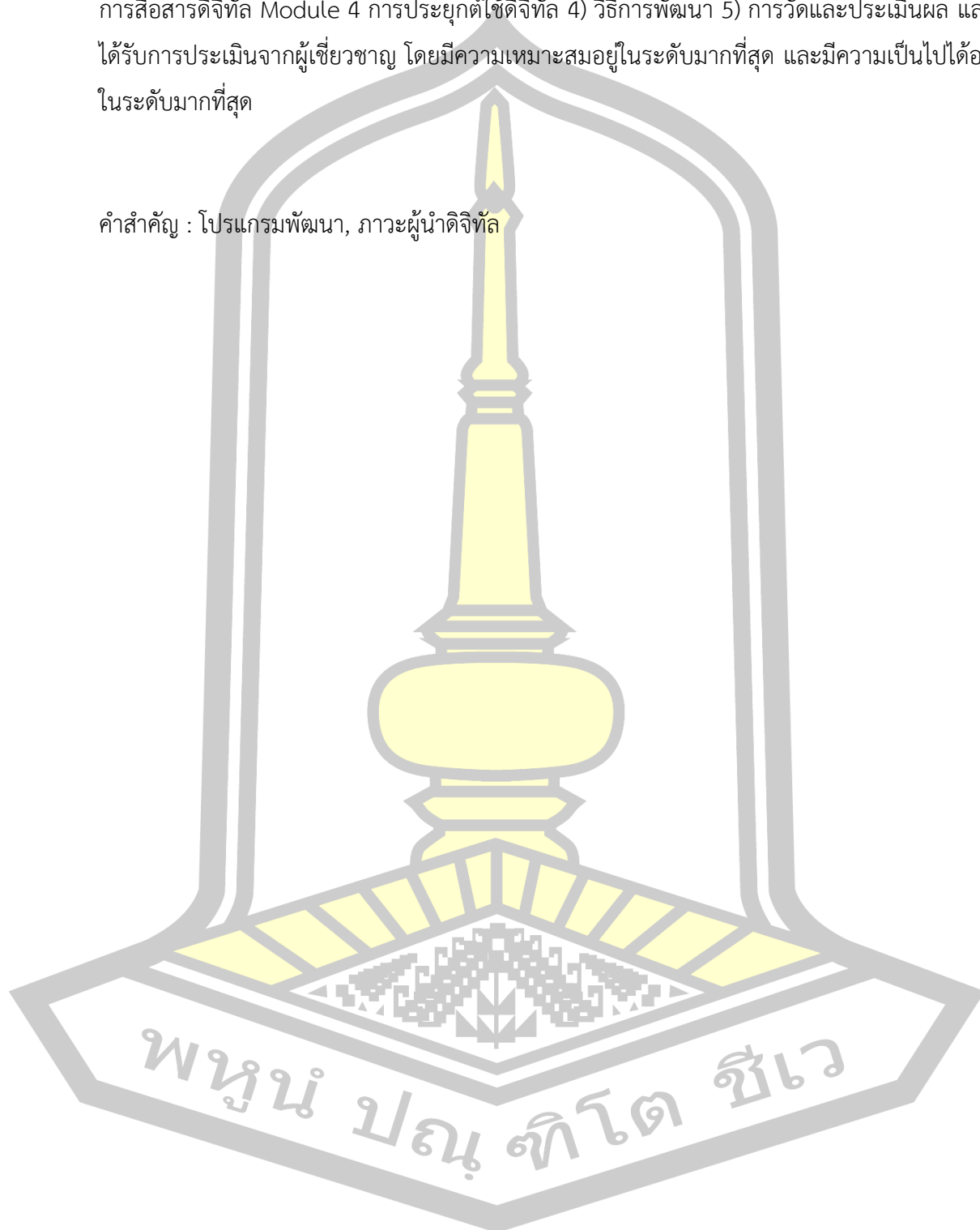
การวิจัยนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู จำนวน 325 คน โดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้

ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความรู้ดิจิทัล Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารดิจิทัล Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมพัฒนา, ภาวะผู้นำดิจิทัล



<b>TITLE</b>	Digital Leadership Development Program for Teachers under the Secondary Education Service Area Office, Kalasin Province		
<b>AUTHOR</b>	Surat Pansawai		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Lakkhana Sariwat , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2025

#### ABSTRACT

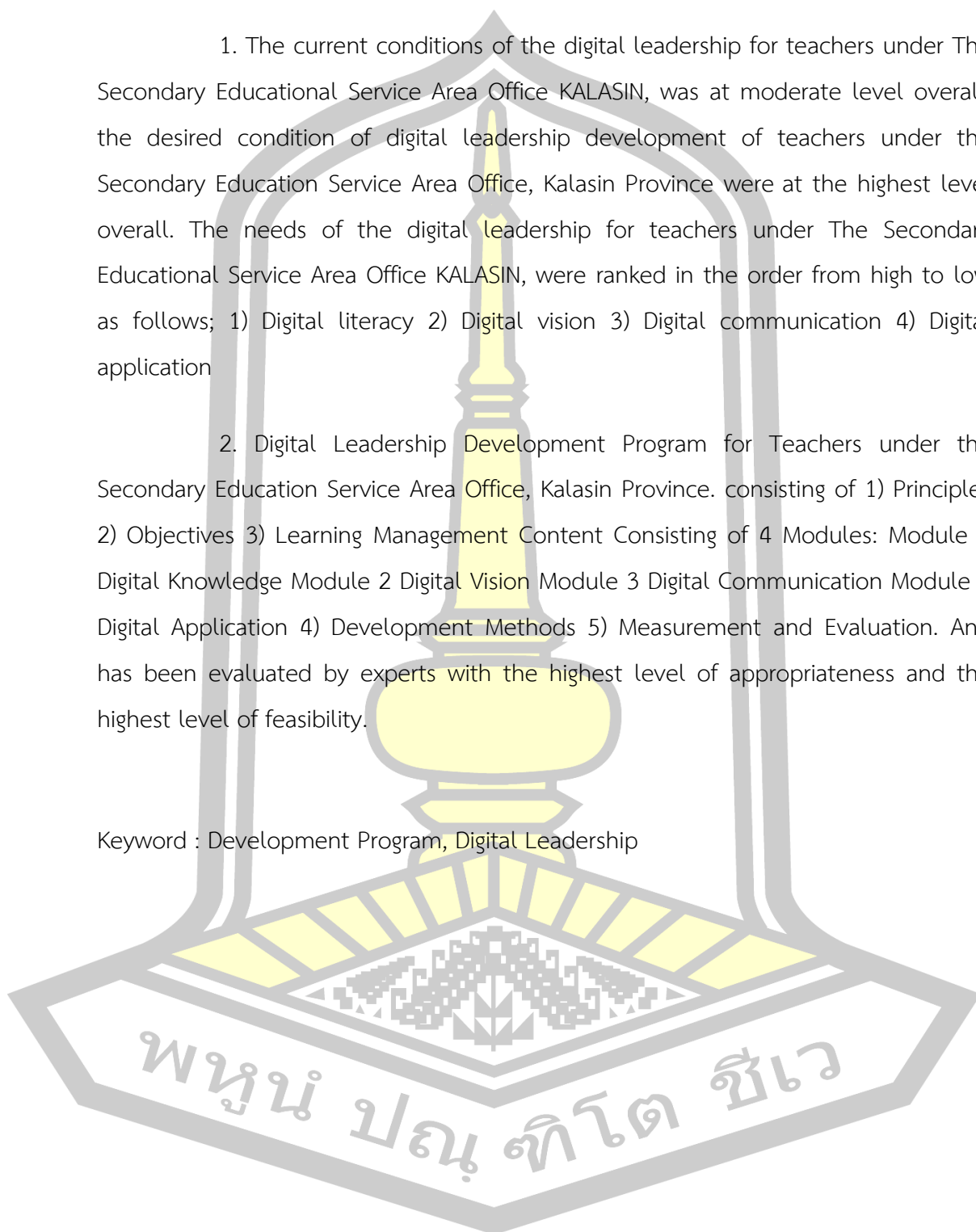
This research aimed 1) to study current condition, desirable condition, and needs of the digital leadership for teachers under The Secondary Educational Service Area Office KALASIN, and 2) to develop a digital leadership development program for teachers under The Secondary Educational Service Area Office KALASIN, The research phase was divided into 2 phases, with Phase 1, studying current condition, desirable conditions, and needs to enhance teachers' digital competency in The Secondary Educational Service Area Office KALASIN. The samples were 325 teachers selected by Krejcie and Morgan's method through the stratified random sampling. The research instruments were a 5-level rating scale questionnaire, a suitability and feasibility assessment form, and a semi-structured interview form. Statistics used in data analysis include percentage, mean, and standard deviation. Phase 2, Digital Leadership Development Program for Teachers under the Secondary Education Service Area Office, Kalasin Province. Evaluated the propriety and feasibility of the teachers' digital competency program by 5 experts. Statistics used in data analysis include mean, standard deviations.

The results showed that:

1. The current conditions of the digital leadership for teachers under The Secondary Educational Service Area Office KALASIN, was at moderate level overall. the desired condition of digital leadership development of teachers under the Secondary Education Service Area Office, Kalasin Province were at the highest level overall. The needs of the digital leadership for teachers under The Secondary Educational Service Area Office KALASIN, were ranked in the order from high to low as follows; 1) Digital literacy 2) Digital vision 3) Digital communication 4) Digital application

2. Digital Leadership Development Program for Teachers under the Secondary Education Service Area Office, Kalasin Province. consisting of 1) Principles 2) Objectives 3) Learning Management Content Consisting of 4 Modules: Module 1 Digital Knowledge Module 2 Digital Vision Module 3 Digital Communication Module 4 Digital Application 4) Development Methods 5) Measurement and Evaluation. And has been evaluated by experts with the highest level of appropriateness and the highest level of feasibility.

Keyword : Development Program, Digital Leadership



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบข้อบกพร่อง พร้อมชี้แนะวิธีการเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในทุกขั้นตอน เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู คณะครูโรงเรียนอนุกุลนารี บุคลากรและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารและการศึกษาศาสตร์ และคณาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา และขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนนิสิต รุ่น พ.36 ทุกท่าน ที่ช่วยแนะนำและให้กำลังใจในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

คุณค่าของงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณตลอดทั้งขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึง คุณูปการของนักวิชาการผู้สร้างผลงานทางวิชาการที่ทำให้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการค้นคว้าวิจัย จนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

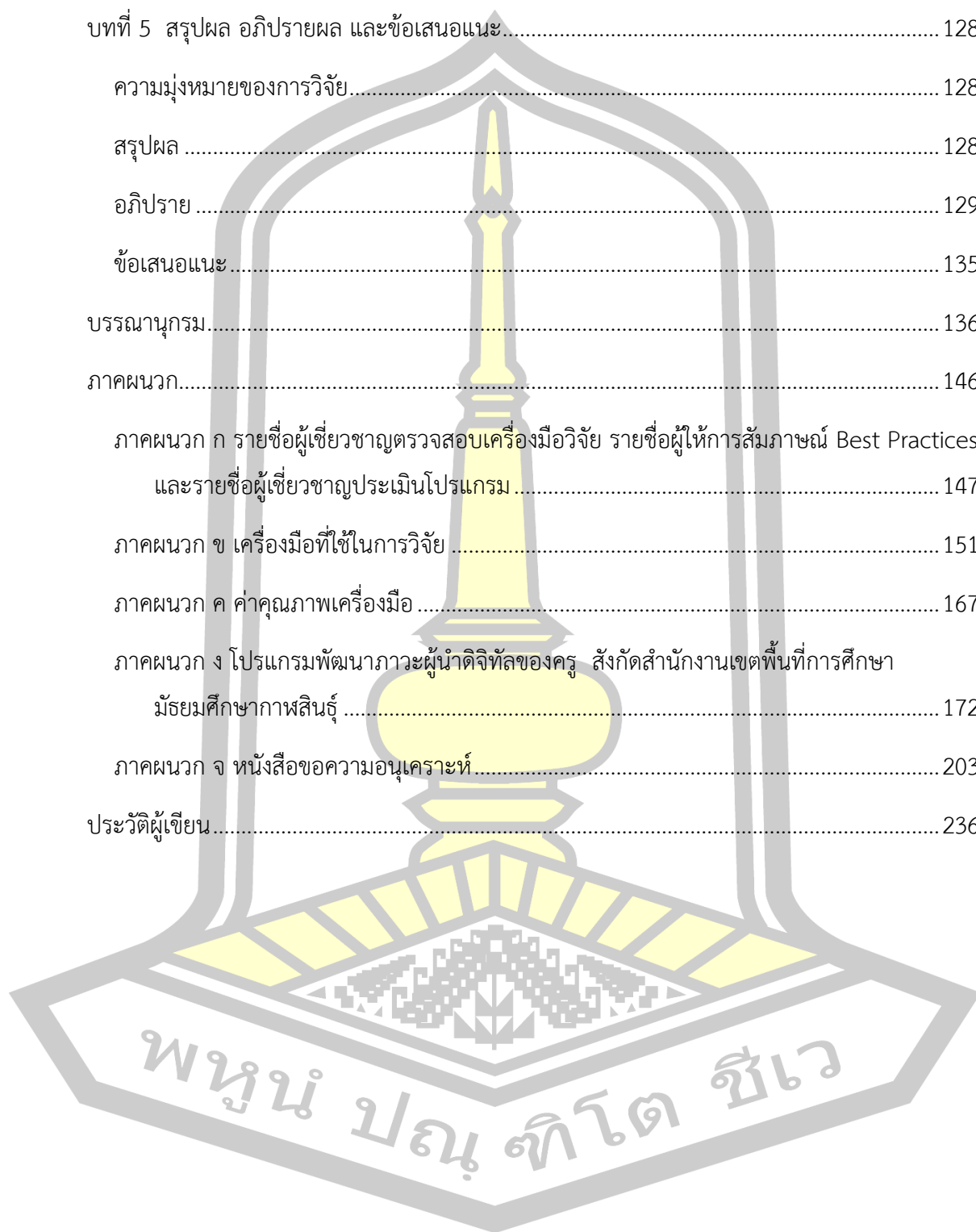
สุรติ ภารไสว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามในการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	10
ภาวะผู้นำ.....	11
ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership).....	11
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	15
คุณลักษณะของภาวะผู้นำ.....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	20
ภาวะผู้นำครู.....	23

ภาวะผู้นำดิจิทัล .....	25
ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล .....	25
ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล .....	27
องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล .....	28
การพัฒนาภาวะผู้นำ .....	44
ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	44
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	45
หลักการพัฒนาแบบ 70 – 20 - 10 Learning Model.....	57
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม .....	62
ความหมายของโปรแกรม .....	62
องค์ประกอบของโปรแกรม .....	64
การพัฒนาโปรแกรม .....	67
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ .....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	74
งานวิจัยในประเทศ .....	74
งานวิจัยต่างประเทศ .....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	80
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ ผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ .....	82
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ .....	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	94
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	94

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	128
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	128
สรุปผล .....	128
อภิปราย .....	129
ข้อเสนอแนะ.....	135
บรรณานุกรม.....	136
ภาคผนวก.....	146
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ Best Practices และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินโปรแกรม .....	147
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	151
ภาคผนวก ค ค่าคุณภาพเครื่องมือ .....	167
ภาคผนวก ง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ .....	172
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	203
ประวัติผู้เขียน .....	236



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู.....	37
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	66
ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	83
ตาราง 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	95
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวม.....	97
ตาราง 6 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล.....	98
ตาราง 7 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	100
ตาราง 8 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล.....	102
ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล.....	104
ตาราง 10 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล.....	110

ตาราง 11 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ..... 112

ตาราง 12 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล..... 114

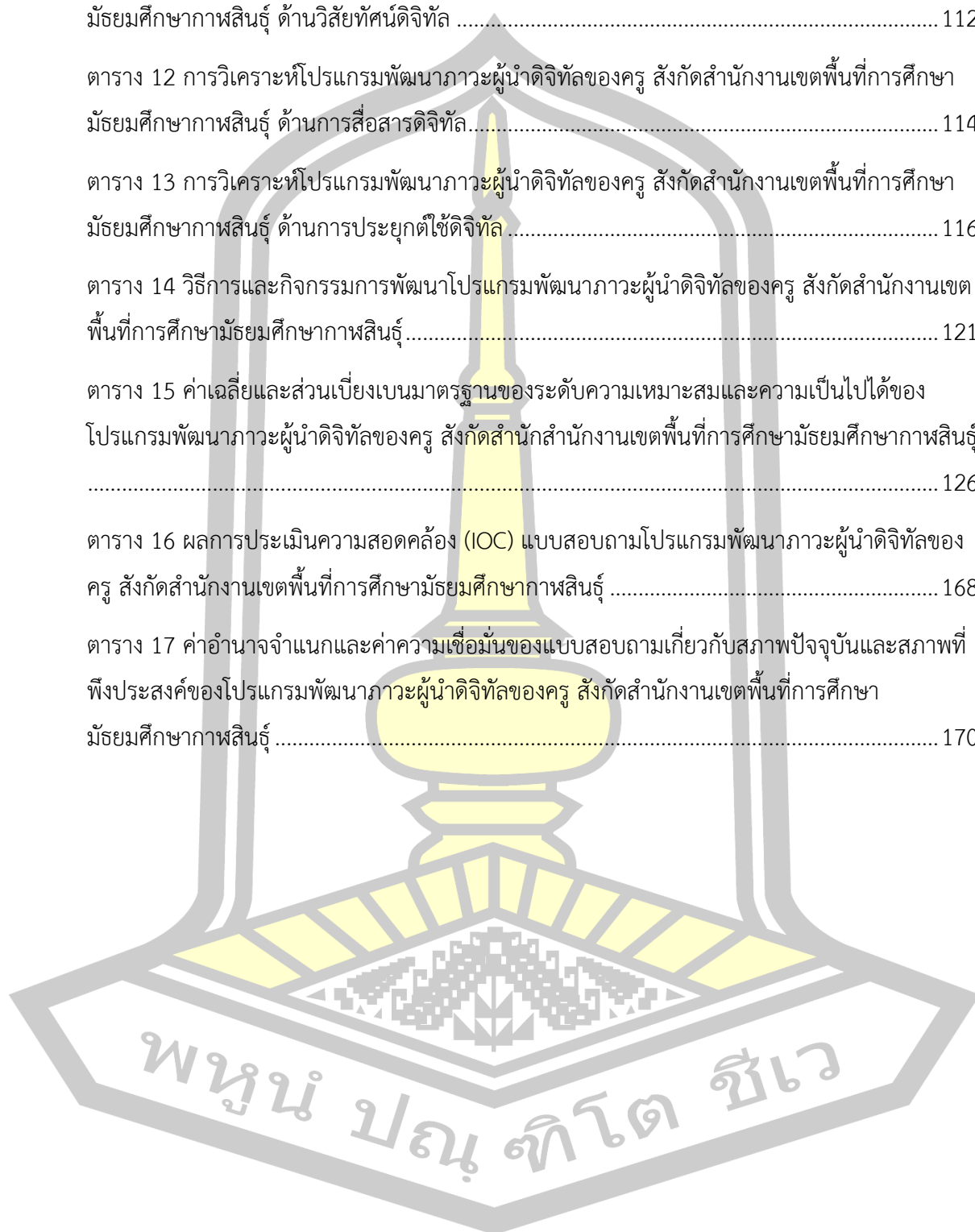
ตาราง 13 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล ..... 116

ตาราง 14 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์..... 121

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์  
..... 126

ตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของ  
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ..... 168

ตาราง 17 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ..... 170



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ภาพประกอบ 2 แผนที่เขตบริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.....	71
ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหาร.....	73
ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	81
ภาพประกอบ 5 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ .....	125



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม โลกในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แบบก้าวกระโดด ส่งผลต่อการพัฒนามนุษย์ที่จำเป็นต้องมีทักษะชีวิตมากขึ้น เพื่อให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์นอกเหนือจากทักษะขั้นพื้นฐานที่ทุกคนพึงมี คือ ทักษะการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเป็น จำเป็นต้องมีทักษะการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้ง รู้เท่าทันการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากกระแสธารของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ก่อให้เกิดการเชื่อมต่อ ระหว่างพรมแดนทั่วโลกข้ามข้อจำกัดของพื้นที่และเวลา และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรสาธารณชนในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะระบบราชการต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ สังคม ดิจิทัล (Digital Society) จึงเป็นอีกหนึ่งวาระแห่งยุคสมัยที่กลไกทางสังคมทุกส่วนถูกผลักดันให้เติบโต ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งผลลัพธ์ของพลวัตเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่สนองตอบต่อปัญหาและความต้องการ ของสังคม ตลอดจนการนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านตัวแบบใหม่ของการพัฒนา (นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย, 2566)

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการเรียนรู้และการศึกษา ปัจจุบันมีสถานศึกษากว่า 30,000 แห่ง ที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศไทย ยังประสบปัญหาด้านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและ โรงเรียนอีกจำนวนมาก ยังมีปัญหาเรื่องความเร็วในการเชื่อมต่อ การให้บริการไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ จำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังมีไม่เพียงพอต่อผู้เรียน และล้ำสมัย รวมทั้ง ครูผู้สอนขาดความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับการสอน ทำให้ไม่สามารถใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ประเทศไทย ยังมีเนื้อหาในรูปแบบสื่อดิจิทัลที่ หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของคนในประเทศไม่เพียงพอ กล่าวคือ ยังคงมี ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางด้านเนื้อหา (Content Divide) ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งของความเหลื่อมล้ำดิจิทัล (Digital Divide) เนื้อหาสำคัญที่ยังขาดไป อาทิ สื่อการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประกอบอาชีพ (เช่น จาก อาชีวศึกษา) และสื่อที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในระดับท้องถิ่นทั้งในเชิงเศรษฐกิจ

สังคม การศึกษา และวัฒนธรรมที่ต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565)

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งในระดับผู้เรียน เช่น ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ ช่วยให้บทเรียนและสื่อการสอนมีความหลากหลาย น่าสนใจ สามารถเรียนรู้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ สร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพ การศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก หรือโรงเรียนในเมืองและชนบท ประโยชน์ใน ระดับครู/อาจารย์ผู้สอน เช่น สามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลายทำให้กระบวนการสอนง่ายขึ้น ทำให้ ผู้สอนมีเวลาในการเตรียมการสอนได้อย่างเต็มที่ในระดับสถานศึกษา เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษาการติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา รวมไปถึง ระบบงานสารบรรณต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานได้ และในระดับส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการเอง เช่น ผู้บริหารและบุคลากรภายใน กระทรวงศึกษาธิการ สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้อย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน (Real time) ทำให้สามารถวางแผนและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และสามารถ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

การจัดการศึกษายุคของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ และเปลี่ยนแปลงความต้องการของการศึกษาในอนาคต สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่เข้ามา แทนที่สื่อแบบเก่า แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อม ทางการศึกษาแบบใหม่ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้นและปรับปรุงโครงสร้างทั้งระบบใหม่ โดยเฉพาะการบริหาร การบริการ การพัฒนาการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาซึ่งจากเดิม สถาบันการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ เปลี่ยนเป็นสังคมและชุมชนร่วมกันรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา มากยิ่งขึ้น การก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลได้สร้างความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตความเป็นอยู่ วัฒนธรรม รวมทั้งได้เข้ามามีบทบาทอย่างสูงในสังคมยุคใหม่ เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ที่จะต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องสร้างเยาวชนของชาติเพื่อเข้าสู่ สังคมยุคใหม่ โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ทางการศึกษาทั้งในด้านเนื้อหา สื่อ และกระบวนการ จัดการเรียนรู้ ดังนั้นการบูรณาการนวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนจึงเป็นปัจจัยที่ สำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในฐานะของครูผู้มีส่วนในการเรียนการสอนให้ เยาวชนของชาติเจริญเติบโตมาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศจึงควรมีความรู้ความสามารถให้ ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลในสมัยใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น โดยใช้เป็นสื่อการ ในการเรียนการสอนเพื่อให้ครูกับนักเรียนมีความเข้าใจตรงกันและเพื่อให้เด็กสามารถนำเทคโนโลยี

ดิจิทัลไปปรับใช้กับชีวิตประจำวัน ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมซึ่งมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางการศึกษา (มาโนช หัทธยามาศย์, 2564)

บทบาทของครูไทยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้าน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และเป็นสังคมแห่งยุค 4.0 ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและมากขึ้น ดังนั้น ครูจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิทยาการให้ทันสมัยมากขึ้นอีกด้วย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านเทคนิค วิธีการเรียน และการสอนแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการเรียนการสอน โดยครูต้องเตรียมความพร้อมให้เด็กโดยจัดกระบวนการให้เด็กรู้จักความชอบ ความถนัดของตนเอง แล้วทำการส่งเสริมพัฒนาเด็กตามความชอบความถนัดอย่างเต็มตามศักยภาพ (สุนันท์ สีพาย, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) ) แผนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่ 12 ด้านการศึกษา ประเด็นที่ 7 : ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้โดยการพลิกโฉมด้วยระบบดิจิทัล ได้แก่ 1) ปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ด้วยดิจิทัลแห่งชาติ (Digitalization for Education and Learning Platform) 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา (Big data for Education) 3) การพัฒนาความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital citizenship) ในด้านความฉลาดรู้ดิจิทัล (Digital literacy) ความฉลาดรู้ทางสารสนเทศ (Information literacy) ความฉลาดรู้สื่อ (Media literacy) (แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) โดยจากรายงานแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า มีปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครูส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนที่ยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิมและไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบท่องจำ ขาดทักษะและกระบวนการคิดที่จำเป็นในการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จึงกำหนดเป้าประสงค์หลักในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู

และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และสร้างความตระหนักให้ทุกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์ ได้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ให้เท่าทันต่อการจัดการเรียนรู้ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์, 2566)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์ และในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครู ซึ่งมีบทบาทและภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ ได้ทราบถึงแนวคิดที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านการทำงานของครู และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเองตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับกระบวนการด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในการจัดการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์ ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาการสสินธุ์

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมที่เป็นประโยชน์ต่อครูผู้สอน

2. ได้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่สามารถนำโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในด้านการพัฒนาตนเองและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งความรู้และทักษะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติภาระงานที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลจากหน่วยงานและนักการศึกษาจากหลากหลายท่าน แล้วรวบรวมนำมาสังเคราะห์เป็นข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งข้อมูลได้ดังนี้

#### 1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

##### 1.1.1 ความรู้ดิจิทัล

##### 1.1.2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล

##### 1.1.3 การสื่อสารดิจิทัล

##### 1.1.4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

#### 1.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูตามกรอบ 70 : 20 :10

##### 1.2.1 70 % การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง

##### 1.2.2 20 % การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

##### 1.2.3 10 % การเรียนรู้ตามแบบแผน

#### 1.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

##### 1.3.1 การศึกษาดูงาน

### 1.3.2 การจัดฝึกอบรม

### 1.3.3 การปฏิบัติงานจริง

### 1.3.4 การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 1.3.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## 2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้  
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ จำนวน 55 โรงเรียน ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,986 คน

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,986 คน โดยเทียบตารางของ Krejcie and Morgan ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแต่ละโรงเรียนแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดละ 1 โรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์

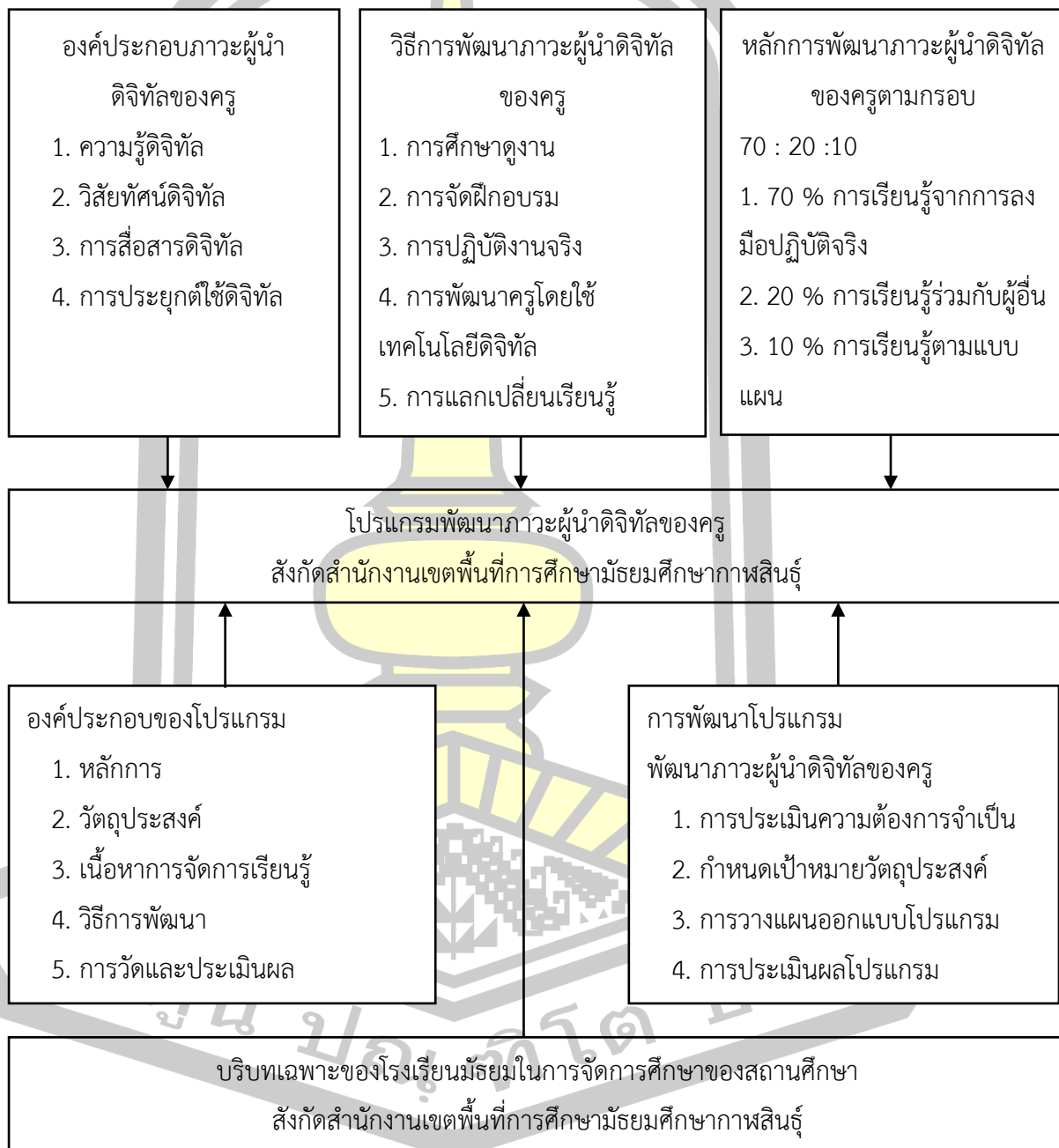
1. สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับรางวัลเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินโปรแกรม และมีระยะเวลาในการวิจัยระหว่างปีการศึกษา 2567

## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู หมายถึง ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และทักษะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลด้านการจัดการเรียนรู้ต่อผู้เรียน ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การมีความรู้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจดิจิทัล การใช้ข้อมูลเพื่อสื่อสารในสังคมดิจิทัล ความเข้าใจสารสนเทศและสามารถประเมินสื่อดิจิทัลเพื่อสามารถนำไปสู่กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีความรู้ความเข้าใจดิจิทัลขั้นพื้นฐานและขั้นสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม

1.2 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของครูในการมองเห็นถึงคุณค่าด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษาที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติในด้านการจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดการสร้างแรงจูงใจด้านดิจิทัลและสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของผู้เรียน

1.3 การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของครูในการฟัง พูด อ่าน เขียนและ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ทักษะ เนื้อหา และความคิดเห็นของครูไปสู่ผู้เรียนเพื่อให้การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้อเกิดประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ตรงประเด็นสามารถใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและชัดเจน วิเคราะห์ประเมินผลข้อมูลที่น่าไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อการสื่อสารได้อย่างมีเหตุผล

1.4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถและทักษะของครูในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และสามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำข้อมูลมาจัดเก็บและตรวจสอบเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์และปรับประยุกต์ในการทำงาน

2. โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดการกิจกรรมที่มีกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการในการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่พัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทของการพัฒนาของแต่ละองค์กร

3. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อส่งเสริมครูให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ให้ครูได้มีภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำหรือพฤติกรรมกรเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม เป็นการผสมผสานในด้านคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยสามารถจูงใจให้กับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งยังเป็นการใช้อำนาจในทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามในสิ่งที่ต้องการ และเป็นสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนให้กลุ่มได้บรรลุตามเป้าหมาย

5. ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมการใช้สื่อสารสนเทศอย่างเหมาะสม

6. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่เป็นอยู่ปกติในปัจจุบัน

7. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

8. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสถานการณ์เพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งเป็นการระบุถึงความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

9. ครู หมายถึง ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ และข้าราชการครู ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาภายใต้กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน ครอบคลุม 18 อำเภอ ในจังหวัดกาฬสินธุ์

## บทที่ 2

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
  - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.5 ภาวะผู้นำครู
2. ภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.3 หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

สมุทฺร ชำนาญ (2556) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นความรู้ความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่มและเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นและรักษาวินัยธรรมองค์กรของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลาปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนตามกระบวนการที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิผลขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ (2557) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ในในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมาน อัครภูมิ (2558) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการนำของผู้นำอันเกิดจากคุณลักษณะและทักษะกระบวนการนำของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยินดีและพร้อมใจที่จะร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันตามเงื่อนไขของบริบทนั้น

จิราพร สามัญ (2558) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนในการติดต่อสื่อสารประสานงานชักนำผลักดันและการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความยินดีเต็มใจด้วยความศรัทธาและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

กุลชลี จงเจริญ (2558) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นองค์ประกอบในตัวบุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงวิธีการหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยพยายามที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง (2559) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างหน้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิม ๆ รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม อุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด ตลอดจนเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจทางสังคมได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ มุ่งเน้น การใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

กฤษณ์ภัทรธร โทพา (2559) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกันได้แก่ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย

เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลและจูงใจบุคคลให้เหนือกว่าบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่

ต้นต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความคิดสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก “ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจไม่เท่ากัน” ความหมายนี้แยกให้เห็น “ผู้นำเป็นทางการ” (Formal Leader) ของกลุ่มที่เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มกับ “ผู้นำไม่เป็นทางการ” (Informal Leader) ที่เป็นผู้ซึ่งมีพฤติกรรมในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ประการที่สอง “ผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นในความโดดเดี่ยว” ถ้าถามว่า “ใครคือผู้นำ” คำตอบหนึ่งต่อคำถามนี้คือ “ให้มองไปข้างหลังผู้นั้น และดูว่ามีใครกำลังเดินตามหลังมาบ้าง” ในเกือบทุกกรณีบุคคลย่อมไม่สามารถบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นภาพผู้นำจึงหมายความว่า ผู้เดินตามหลังจะต้องยอมรับอิทธิพลของผู้นำ”

ปวีณา กันถิน (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ เพื่อจูงใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เพื่อที่จะดำเนินงานในองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ฉวีดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของ ผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและมั่นใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

ไชยา ภาวะบุตร (2560) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและ ปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายใน องค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลโดยที่ผู้นำเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สามารทำให้เกิดความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่มร่วมมือกัน

ปฏิบัติงานจนทำให้สำเร็จบรรลุผลตามต้องการและการที่การผู้นำมีลักษณะที่ซับซ้อนในลักษณะของกระบวนการของความสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2561) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อรอนงค์ กลางนภา (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยการใช้อำนาจอิทธิพลแรงใจการตัดสินใจอย่างมีศิลปะเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อำนาจการให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2561) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2561) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการภายในกลุ่มซึ่งอาศัยอิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น สร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงใจให้บุคคลอื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือ และปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้

ธนากร คุ่มนายอ (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้ในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูงโดยแสดงออกมาในรูปแบบของกระบวนการความสามารถหรือกับกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุทธิกานต์ บริเอก (2564) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธาโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจให้ผู้อื่น

ปฏิบัติตาม สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งสามารถบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

vancevich และ Matteson (2002) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

Hamitton (2011) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการและมุ่งเน้นตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สัมมา รธนิตย์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจเพื่อให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกเป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาระผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ภารตี อนันต์นาวิ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง

1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวบริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใดถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับเกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อก็ตันทตามต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบความ

เข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สันติ บุญภิรมย์ (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และมีความสามารถนำพาการดำเนินงานหรือกิจกรรมกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญในการช่วยกำกับให้กลุ่มคนทำงานเป็นไปตามระบบและกระบวนการในการทำการงานที่เป็นในทิศทางเดิมช่วยแนะแนวทางให้มีการประสานงานกันให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ช่วยให้หน่วยงานมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของหน่วยงานเป็นแบบอย่างเป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการทำงาน เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำและผู้ตาม และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานกล่าวได้ว่า ผู้นำจะช่วยให้องค์การมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ครบถ้วนตลอดจนช่วยนำพาองค์การไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

พัทธนันท์ หลีประเสริฐ (2558) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ มีความสำคัญมีผลต่อการบริหารองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ การนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมีผลต่อการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจซึ่งผู้ปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จ

นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2559) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานใช้ความสามารถในการจูงใจ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การและเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร

สัมฤทธิ์ ต้นสุวรรณค์ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ดึงความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การและเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ในตัวบุคคล มีหลักการพื้นฐานอยู่ตามอย่าง คือเชื่อมั่นในตนเอง กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และมีทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจบุคคลอื่นหากผู้นำในองค์การใดมีภาวะผู้นำก็จะสามารถทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จสูงเพราะ บุคลากรที่มีภาวะผู้นำนั้นสามารถทำให้สมาชิกสมาชิกทุกคนเกิดการร่วมมือร่วมใจพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยที่ผู้นำจำเป็นต้องมีพลังร่วมเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่คอยประสานให้เกิดความสะดวกรต่อการปฏิบัติงาน และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งต้องมีทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดูเซาว์ปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ช่มผู้อื่น ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งกายภาพและบุคลิกภาพ

พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าของรัฐหรือเอกชน ที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายนโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2558) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการเข้าร่วมสังคมและการทำงาน ผู้ที่จะเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมักจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูง ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเพื่อน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสัมพันธ์กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพคุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ และแรงผลักดัน การจูงใจ

Friem and Jadson (1996) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ มีสำคัญต่อการบริหาร เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบทางการบริหาร หากไม่มีความชัดเจนอาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธา และสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำแสดงได้คงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. การควบคุมอารมณ์
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ความกล้าหาญ
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
6. พฤติกรรมและจริยธรรม

7. ดุลยพินิจที่ดี
8. ความอดทน
9. ความปรารถนามุ่งมั่น
10. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้

ธรรมนิติ (2564) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำต้องมีพลังในการทำงานมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนทีมให้กระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน
2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำดีต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย สื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมาย และสิ่งที่ควรทำอย่างชัดเจน และควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
3. มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีไม่ต้องทำเองหมดทุกอย่าง เมื่อมอบหมายงานให้ทีมหลักสำคัญคือควรทำให้ลูกทีมรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
4. เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องฟังเป็นและถามเป็น เพื่อที่จะได้ข้อมูลและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น
5. มีระบบและระเบียบ ผู้นำที่มีระบบและระเบียบจะช่วยทำให้ทุกอย่างชัดเจน ไม่วุ่นวายไม่สับสน ช่วยให้ทีมงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
6. มีส่วนร่วมกับทีม การเป็นผู้นำไม่ใช่การสั่งการหรือควบคุมเท่านั้นแต่ต้องมีส่วนร่วมร่วมกับทีม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทีมมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ และที่สำคัญ คือ ต้องแน่ใจว่าทีมเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน
7. เป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ ถึงจะมีการแบ่งงานให้ลูกน้องในทีมไปแล้วแต่ผู้นำยังคงความเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตลอดเวลา
8. กล้าหาญและตรงไปตรงมา ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา กล้าพูดให้ทีมรู้ถึงจุดอ่อนของตัวเองหรือสิ่งทำงานออกมาไม่ได้อย่างที่คาดหวัง เพื่อที่ทีมจะช่วยแก้ปัญหาได้ชัดเจนและไม่สับสน
9. รู้จักลูกทีม ผู้นำต้องรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง และรู้ว่าอะไรบ้างที่ทำให้ทีมทำงานได้ดี ผู้นำควรจะต้องรู้ถึงชีวิตส่วนตัวลูกทีมด้วย เพราะจะช่วยให้เข้าใจและผลักดันได้อย่างเหมาะสม

10. เป็นผู้ตามที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ตามที่ดีด้วย ด้วยการให้ค่าของทุกคนในทีม สร้างแรงบันดาลใจร่วม ส่งเสริมให้ลูกทีมสื่อสาร ระดมความคิดและเปิดกว้าง เพราะอย่างนั้นผู้นำจะกลายเป็นผู้บังคับทันที

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยอาศัยคุณลักษณะทางกายภาพ ความฉลาดรอบรู้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจหรือจิตใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคม ความสามารถความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในบทบาทหรือพฤติกรรม ความเป็นผู้นำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายและส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้พยายามศึกษาว่าผู้นำนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร ซึ่งมีทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคแรกมีความเชื่อที่ว่าความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลและสามารถสืบเชื้อสายกันได้ ส่วนบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรม ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะภาวะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการที่ทำการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ซึ่งสามารถแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีแนวคิดที่บางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ ตัวอย่างของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ในอดีต เช่น Gandhi, Churchill, Kennedy, King, Mandela, Napoleon, Reagan, Franklin, Eleanor Roosevelt และ Thatcher ซึ่งภายใต้ความเชื่อพื้นฐานนี้สามารถสร้างมุมมองที่เรียกว่าทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่เป็ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น คุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)

4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)

5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)

6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

Lewin and White (1939) จากผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย Lewin and White ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แบบอัตตาริปไตย หรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้ เน้นการใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

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

3. แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุมผู้นำ อาจจะมีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

## 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

พฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์สามารถได้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่างหรือแบบสั่งการ (Telling or Directing) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะมีการ ระบุและอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ เหมาะสมกับผู้ตามที่ไม่ ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงาน ขาดความสามารถในการทำงานและขาดความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำ (Selling or Coaching) เป็นพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งงานสูงและในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น

ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบ ให้คำแนะนำเหมาะสำหรับผู้ตามที่ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Participating or Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือในบางครั้งผู้ตามคิด และตัดสินใจเอง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองรวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกิดจากแนวคิดของ Burns ที่ได้ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำและได้เสนอความเห็นและอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจซึ่งผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง

Greenberg and Robert (1996) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพ (The Great Person Theory) ทฤษฎีนี้นั้นสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักมีร่างกายสูงใหญ่ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเกิดมาเพื่อนำดังผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีต ได้แก่ พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช (Alexander the great) ราชีนีอสิซเบธที่ 1 (Queen Elizabeth) ประธานาธิบดีอับราฮัมลินคอล์น (Abraham Lincoln) หรือผู้นำในปัจจุบันเช่นคอลินเพาเวลล์ (Colin Powell) โรนัลดีร์แกล (Ronald Reagan)

2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavioral Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกรกระทำของผู้นำ พฤติกรรมทุก ๆ อย่างของผู้นำเป็นบ่อเกิดแห่งภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งขึ้น ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ถ้าปราศจากผู้ตามผู้นำก็ไม่สามารถจะนำได้

4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change - Orated Led Leadership Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคต ได้อย่างชัดเจน

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่แท้จริง เป็นผู้ที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์ เหนือกว่าผู้อื่นจากแนวคิดและทฤษฎีของผู้นำสรุปได้ว่าได้ว่า ทฤษฎีต่าง ๆ มีหลักการ และการนำไปใช้งานที่หลากหลาย บางทฤษฎีมีความเชื่อสอดคล้องกัน แต่อาจมีรายละเอียดที่ต่างกันผู้นำในแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดคล้ายคลึงกันแต่ไม่มีแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ดังนั้นเมื่อมีการใช้แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะอย่างไม่เหมาะสมแล้วผลที่เกิดขึ้น คือ ภาวะผู้นำจะไม่มีประสิทธิภาพผู้นำจึงต้องสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการใช้แบบของผู้นำได้หลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ร่วมงานกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นตามแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม และรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าบุคคลทั่วไปและเข้ากับสังคมได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับนับถือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความยุติธรรม จึงจะสามารถพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จได้

### ภาวะผู้นำครู

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู ไว้ดังนี้

สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษาก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์บุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง

กันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดได้จากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู องค์ประกอบด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง จะต้องเป็นผู้เรียนรู้กล้าคิดกล้าทำสร้างนวัตกรรมทำงานเพื่อความเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนาความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถด้วย

ศรีอุษา กมลธรรมรักษ์ (2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยง

ไชยา ภาวะบุตร (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำครู หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูในระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษามีโอกาสที่จะนำหรือเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการสร้างสถานการณ์ทำให้คนได้ทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างและทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เป็นการนำเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำครูเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับชุดของพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างแต่ละคนในโรงเรียน

ประภาดา คนคล่อง (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะความสามารถที่ครูได้แสดงออก ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยปราศจากการขึ้นใจจากผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูและการร่วมกันเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี (2562) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำของครูที่มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับความสามารถในการสื่อสาร รับผิดชอบหน้าที่ การตระหนักถึงความสำคัญและจุดมุ่งหมายของงานเพื่อที่จะนำนักเรียนและโรงเรียนไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น รวมถึงครูยังต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำและมีบทบาทในการบริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถของครูในด้านการปฏิบัติตนเพื่อคนและงานด้วยการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ปราศจากการสั่งการ การชักนำ สามารถแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานเพื่อความเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

## ภาวะผู้นำดิจิทัล

### ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT: Information and Communication Technology) มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลในการบริหารและการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน งานทรัพยากรบุคคล งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความทันสมัย มีภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษา จนทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสารจูงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่าง (Role Mode)

บวร ปภัสราทร (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล โดยอ้างถึงวารสารของ Sloan School of Management ที่ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 2018 รายงานการวิจัยที่รวบรวมมาจากธุรกิจและอุตสาหกรรม 28 สาขา ที่ดำเนินงานอยู่ใน 123 ประเทศ บอกว่าองค์กรที่เป็นดิจิทัลจริงจะมีลักษณะที่เด่นชัดในหลายเรื่อง เรื่องแรกที่เราเห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับผู้ทำงาน แทนที่จะกระจุก อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะถ้าองค์กรมีดิจิทัลมากก็ไม่จำเป็นต้องรายงานข้อมูลขึ้นไปตามลำดับขั้น เพื่อไปจบลงที่การตัดสินใจของผู้บริหารดิจิทัลที่เพียงพอทำให้คนทำงานทุกคนมีข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดเมื่อกระจายการตัดสินใจลงไปในระดับล่างมากขึ้น จึงส่งเสริมให้มีการทดลองปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพราะรู้ว่าปรับการทำงานไปเป็นแบบ

ใหม่แล้วจะทราบว่าผลงานดีขึ้นหรือแย่ลงได้ในทันที จากการมีดิจิทัลที่เพียงพอที่จะรายงานผลลัพธ์ได้อย่างทันทั่วถึง

กนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลว่า หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจที่มีกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์ ความรู้และความสามารถในการนำกระบวนการทางดิจิทัลมาใช้อย่างเหมาะสมและนำทางพฤติกรรมของบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมายของคุณ พร้อมจะผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริง อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์

Petry (2016) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยสภาพแวดล้อมในยุคที่ซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ นำไปสู่ความท้าทายด้านภาวะผู้นำใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารต้องมีตัวเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้คล่องตัว ภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม

McLeod (2017) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ทางการเรียนรู้และการสอนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยนการเรียนรู้ ส่งเสริมเครื่องมือดิจิทัลแก่นักเรียน เพื่อจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำอะไรได้แตกต่างไปจากการปฏิบัติแบบเดิมก่อนหน้านี้ ส่งเสริมศักยภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวก

มิลเลอร์ (Miller, 2018) ให้ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง เป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่โดยใช้เทคโนโลยีในวงกว้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ สามารถโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเหมาะสมกับบริบททางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล

ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา หมายความว่าองค์กรต้องมีความคล่องแคล่วมากขึ้น และผู้นำต้องพร้อมที่จะลงมือเปลี่ยนองค์กรด้วยตัวเอง ผู้นำที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ดีก็คือผู้นำที่สามารถเข้าใจและพร้อมที่จะลงมือทำซ้ำด้วย ในยุคสมัยก่อนผู้นำหลายคนอาจจะสามารถ ‘กระจายงาน’ ส่วนที่ไม่จำเป็นหรือสามารถทำซ้ำให้กับพนักงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลที่ต้องถูกพิจารณาและจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังต่อไปนี้

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในโลกโลกาภิวัตน์ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและสิ่งที่ต้องการของสังคมในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงที่ตัวเราเองก่อน และจะต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงตาม เพื่อจะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายของยุคดิจิทัลที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่หลากหลาย

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนที่สำคัญได้ดังนี้

1) การใช้ (House & Mitchell, 1977) หมายถึง ทักษะมวลรวมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ที่หลากหลายตั้งแต่พื้นฐาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นในการประมวลผลคำ (Word Processor) เว็บเบราว์เซอร์ (Web Browser) ไปถึงเทคนิคขั้นสูงสำหรับการเข้าถึงและใช้ความรู้ เช่น การใช้โปรแกรมค้นหา (Search Engine) รวมถึงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น คลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing)

2) การเข้าใจ (Understand) ทักษะที่ช่วยให้เกิดการคิด วิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ สื่อดิจิทัลจนทำให้เข้าใจถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา นั้น ๆ จัดว่าเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องเริ่มสอนเด็กให้เร็วที่สุด เท่าที่พวกเขาจะเข้าสู่โลกออนไลน์ รวมถึงการตระหนักว่าเทคโนโลยีเครือข่ายมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้เรียนอย่างไรมีผลกระทบต่อความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับโลกรอบตัวผู้เรียนอย่างไร การเข้าใจนั้นช่วยเตรียมผู้เรียนสำหรับเศรษฐกิจฐานความรู้การพัฒนาทักษะการจัดการสารสนเทศเพื่อค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดต่อสื่อสาร ประสานงานร่วมมือ และแก้ไขปัญหา

3) การสร้างสรรค์ (Create) หมายถึง ทักษะในการผลิตหรือสร้างเนื้อหาผ่านเทคโนโลยีที่หลากหลายอย่างถูกต้องสร้างสรรค์ การสื่อสารโดยใช้ความหลากหลายของสื่อดิจิทัลเป็น

เครื่องมือ โดยคำนึงถึงจริยธรรมการปฏิบัติทางสังคมและการสะท้อนสิ่งที่ฝังอยู่ในการเรียนรู้และทักษะการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น ภาพ วิดีโอ และเสียง ตลอดจนความสามารถในการมีส่วนร่วมในการใช้เทคโนโลยี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสำคัญอย่างมากในสังคมยุคปัจจุบัน เพราะสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยังต้องเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นขององค์กรสู่ความสำเร็จในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่า

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

มีนักวิชาการหรือนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ดังต่อไปนี้ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2558) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลขึ้นมาประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision) ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่
  - 1.1 สื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนเรื่องเทคโนโลยีของเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนและมีความพยายามในการดำเนินการ
  - 1.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียน
  - 1.3 วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนกับแผนอื่น ๆ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ของเขต แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนหรือแผนการเรียนการสอนอื่น ๆ
  - 1.4 ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่มีการวิจัยเป็นฐานเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.5 เข้าร่วมกิจกรรมการค้นหาคำขวัญที่ดีในการใช้เทคโนโลยี เช่น การทบทวนวรรณกรรม การเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้อง หรือการประชุมในองค์กรที่สำคัญ
2. การเรียนการสอน (Learning and Teaching) ประกอบด้วย 6 ข้อ ได้แก่
  - 2.1 เตรียมความพร้อมและให้ความช่วยเหลือครูในการใช้เทคโนโลยี สำหรับการตีความและวิเคราะห์ข้อมูลการวัดผลนักเรียน
  - 2.2 เตรียมความพร้อมและให้ความช่วยเหลือครูในการใช้ข้อมูลจากการวัดผลนักเรียนในการปรับปรุงการสอน

2.3 เผยแพร่หรือจัดทำแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีให้กับครู

2.4 สนับสนุน เช่น ระยะเวลา งบประมาณ และค่าตอบแทนแก่ครูพยายามที่จะแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี

2.5 ประเมินความต้องการของครูในการพัฒนาวิชาชีพด้านการใช้เทคโนโลยี

2.6 ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพด้านการใช้เทคโนโลยีให้กับครูและเจ้าหน้าที่

3. การผลิตและการปฏิบัติวิชาชีพ (Productivity and Professional Practice)

3.1 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพด้านการพัฒนาและเพิ่มการใช้เทคโนโลยี

3.2 ใช้เทคโนโลยีในการช่วยเหลือการปฏิบัติงานประจำ (เช่น การวางแผน งบประมาณ การสื่อสารกับผู้อื่น การรวบรวมข้อมูล)

3.3 ใช้ระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการเข้าถึงข้อมูลของครูและเจ้าหน้าที่

3.4 ใช้ระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการเข้าถึงข้อมูลนักเรียน

3.5 ใช้เทคโนโลยี (เช่น อีเมล การประชุมวิดีโอทางไกล) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

4. การสนับสนุน การบริหาร และการปฏิบัติการ (Support, Management, and Operations) ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่

4.1 สนับสนุนครูและเจ้าหน้าที่ในการเชื่อมโยง สร้าง และใช้ระบบเทคโนโลยีสำหรับการบริหารและการปฏิบัติการ

4.2 จัดสรรงบประมาณ ในการสนับสนุนความต้องการเทคโนโลยีของโรงเรียน จัดหาเงินทุนเพิ่มเติมในการสนับสนุนความต้องการเทคโนโลยีของโรงเรียน

4.3 จัดการทดแทน/ปรับปรุงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามแผนเทคโนโลยีของโรงเรียน

4.5 สนับสนุนการให้บริการด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง

4.6 ตรวจสอบความพึงพอใจของครูและเจ้าหน้าที่ต่อการให้บริการสนับสนุน

5. การวัดและประเมินผล (Assessment and Evaluation) ประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่

5.1 ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีเป็นฐานในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวัดผลนักเรียน

5.2 ประเมินการสอนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีเป็นฐานของครูรวมทั้ง  
ประสิทธิภาพเทคโนโลยีในการสอน

5.3 วัดผลและประเมินระบบธุรการและปฏิบัติการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานที่  
มีอยู่เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

5.4 ประเมินประสิทธิภาพของการให้การพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนอง  
ความต้องการและการใช้เทคโนโลยีของครู

5.5 ประเมินสมรรถนะครูด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในการ  
พิจารณาความดีความชอบ

6. ประเด็นทางสังคม กฎหมาย และจรรยาบรรณ (Social, Legal and Ethical  
Issues)

6.1 ดำเนินการให้เกิดความเสมอภาคในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีใน  
โรงเรียน

6.2 กำหนดนโยบายเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสัมพันธ์ของเทคโนโลยี  
กับประเด็น สังคม กฎหมาย และจรรยาบรรณให้กับครูเจ้าหน้าที่และนักเรียน

6.3 กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร

6.4 มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวและ  
ความปลอดภัยออนไลน์

6.5 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนองความต้องการนักเรียนการศึกษา  
พิเศษ

6.6 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดรูปแบบการศึกษาให้กับนักเรียนเป็น  
รายบุคคล

6.7 ได้เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี  
และคอมพิวเตอร์ในห้องเรียนและสำนักงาน

ปกรณ์ ศรีสกุล (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า  
ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. Data - driven ดิจิทัลทำให้เราสามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด  
เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดส่ง ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ข้อมูล  
ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความสามารถ  
ในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2. Vision คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นโอกาสใน  
การแข่งขันและเพื่อแข่งขัน คุณต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายของ

องค์กรของคุณทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำดิจิทัลที่แข็งแกร่งมักจะมาจากภายนอก อุตสาหกรรมของคุณและนำความคิดที่สดใหม่มาสู่อุตสาหกรรม ซึ่งมันทำให้พวกเขาพร้อมที่จะเขย่า อุตสาหกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงที่เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมนั้น

3. Experimental นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องเข้าใจว่าความล้มเหลว ของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะเนื่องจากเราสนใจ แต่ผลลัพธ์เป็นหลักจำนวนความล้มเหลวของการทดลองมีผลโดยตรงกับจำนวนนวัตกรรมขององค์กร

4. Talent Management ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคน ในองค์กรรวมไปถึงการบริหารจัดการ และสร้างสมดุลของทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ขององค์กร ณ เวลานั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น องค์กรที่กำลังต้องการสร้าง S - Curve ใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรเน้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนักประดิษฐ์คิดค้นเป็นหลัก

5. Network & Collaborative Environment รูปแบบองค์กรแบบสายงาน บังคับบัญชาเคยมีประสิทธิภาพในอดีต แต่ในปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สายงานบังคับ บัญชาอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล รวมไปถึงลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรที่มีลำดับชั้นในการทำงานที่ไม่มากจนเกินไปจะส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การสร้างความตระหนัก (Awareness Building) ถึงความสำคัญของ ICT ต่อการช่วยบรรลุ ความสำเร็จ 2) ทักษะการระดมทรัพยากร (Resource Mobilizing Skills) เพื่อให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย 3) ทักษะการปฏิบัติการ (Operational Skills) มีกิจกรรมการบริการเพื่อจัดการและ การใช้งาน ICT และ 4) ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (Structural Leadership) เป็นการปฏิวัติสารสนเทศ ที่ไม่ใช่เพียงแค่การใช้ ICT แต่ยังเป็น การเคลื่อนตัวไปสู่รูปแบบใหม่ของการกระจายสู่สังคมดิจิทัล ดังนั้นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

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

ณัฐยาภรณ์ เล็กสิงโต (2564) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถในการสอน เป็นความสามารถในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะและเจตคติ ดังที่ระบุไว้ในจุดประสงค์ การสอนมีการฝึกฝนด้านการสอนอยู่เสมอเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องมีมาตรฐานของวิชาชีพ สามารถปฏิบัติงานสอนได้ดีสามารถผสมผสานศาสตร์ว่าด้วยการสอนกับศิลปะของการสอนเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสอนสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 1.1 มีความรู้และประสบการณ์ในเนื้อหาที่สอนและวิธีการสอน
- 1.2 มีความรอบรู้และเข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 มีความรู้ด้านจิตวิทยาการศึกษา
- 1.4 มีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 1.5 มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียน
- 1.6 มีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียน
- 1.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2. การมีทักษะและความรู้ดิจิทัล หมายถึง การมีความชำนาญในการเลือกใช้สารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีไอซีที ที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับการเป็นพลเมืองดิจิทัลซึ่งการมีทักษะและความรู้ดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

- 2.1 มีความรู้ด้านสารสนเทศ
- 2.2 มีความรู้ด้านสื่อ
- 2.3 มีความรู้ด้านไอซีที (ICT)
- 2.4 มีความรู้และทักษะการเป็นพลเมืองดิจิทัล

3. ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 3.1 การรู้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.2 ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงเข้าใจ แคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่า เลือกใช้และประยุกต์ใช้สื่อสารสนเทศเทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นพลเมืองที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ

มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกฎระเบียบและมีคุณธรรมจริยธรรมทั้งต่อตนเองและส่วนรวมซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 การเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ

4.2 การเป็นพลเมืองที่มีส่วนร่วม

4.3 การเป็นพลเมืองที่มุ่งเน้นความเป็นธรรมในสังคม

Sullivan (2017) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำดิจิทัล ดังนี้

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

2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ผู้นำจะต้องสร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล

3. การพูดสนับสนุน (Advocacy) ในฐานะผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล สามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตแบบดิจิทัล

4. การแสดงตน (Presence) การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสนับสนุนบุคลากร ได้อย่างจริงจัง

5. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำจะต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบและลงมือปฏิบัติทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. การปรับตัว (Adaptability) การพัฒนาและสำรวจเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะใช้การยืดหยุ่นในการทำงานแต่นั้นจะเป็นการปรับตัวสำหรับผู้นำและบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมให้เติบโตไปข้างหน้าได้

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

8. การรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) เป็นช่วงเวลาของการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำงาน

Redeckery & Punie (2017) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ครูต้องมีเพื่อส่งเสริมกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมและสร้างสรรค์โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นอย่างมืออาชีพ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการสอน ดำเนินการและโต้ตอบอย่างมืออาชีพกับเพื่อนร่วมงานนักเรียนผู้ปกครองและผู้ที่แตกต่างกัน ตัวแทนของชุมชนการศึกษา นอกจากนี้การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีช่วยในการพัฒนาวิชาชีพของแต่ละบุคคลและโดยรวมและต่อเนื่องนวัตกรรมในองค์กรการศึกษา

2. การบริหารทรัพยากรดิจิทัล การระบุทรัพยากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ครูก็ต้องเป็นเช่นกันสามารถแก้ไขสร้างและแบ่งปันทรัพยากรเหล่านี้เพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นักเรียนและรูปแบบการเรียนการสอน ในทำนองเดียวกันพวกเขาต้องรู้วิธีใช้และดูแลเนื้อหาดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบเคารพสิทธิของผู้เขียนและปกป้องส่วนบุคคล

3. การเรียนการสอนดิจิทัล การรู้จักออกแบบวางแผนและดำเนินการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในทุกขั้นตอนของกระบวนการสอนโดยส่งเสริมให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางแนวทางและวิธีการ

4. การประเมินผลและข้อเสนอแนะ เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถปรับปรุงการประเมินผลที่มีอยู่ได้กลยุทธ์และปูทางไปสู่วิธีการประเมินใหม่ที่ดีกว่า ยิ่งไปกว่านั้นหลังจากที่ allaying the large Amount to available data (ดิจิทัล) เกี่ยวกับการโต้ตอบของแต่ละบุคคลของนักเรียนครูสามารถให้ความคิดเห็นและการสนับสนุนที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

5. การเพิ่มขีดความสามารถของนักเรียน จุดแข็งที่สำคัญประการหนึ่งของเทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษาเป็นศักยภาพในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของนักเรียนในการเรียนการสอนกระบวนการและความเป็นอิสระของพวกเขาในนั้น นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถใช้ในการกิจกรรมการเรียนรู้วิดีโอที่ปรับให้เข้ากับระดับความสามารถความสนใจและความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน

6. อำนาจความสะดวกให้กับความสามารถ ความสามารถในการอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลให้กับนักเรียนเป็นส่วนสำคัญของความสามารถของครูใน ICT

Tran (2017) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ความรู้ทางดิจิทัล ผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้ทางดิจิทัล การรู้ดิจิทัลเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้างและสื่อสาร ข้อมูล โดยต้องใช้ทั้งความรู้ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค ดังนั้นความรู้ทางดิจิทัลจึงครอบคลุมมากกว่าความรู้ด้านเทคนิค ผู้นำดิจิทัลต้องมีสิ่งที่เรียกว่าดีเอ็นเอดิจิทัล ซึ่งไม่ได้แปลว่าพวกเขาจะต้องเป็นเจ้าของดิจิทัล แต่พวกเขาจำเป็นต้องเข้าใจและซาบซึ้งในบทบาทของเทคโนโลยี บทบาทในชีวิตประจำวันและอาชีพของเขาร่วมกันเป็นทีมนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้

2. มีวิสัยทัศน์ หนึ่งในสิ่งที่ผู้นำประสบความสำเร็จมีเหมือนกัน คือ พวกเขามีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อในวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งหมายความว่าผู้นำดิจิทัลต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่เยี่ยมยอด เนื่องจากมีเรื่องราว มีอารมณ์ความรู้สึกซึ่งช่วยให้ผู้นำดิจิทัลเชื่อมเชื่อมต่อและกระตุ้นผู้เรียน การแบ่งปันวิสัยทัศน์และความเชื่อ ช่วยให้เขาได้รับผู้ใช้งานก่อนในขณะที่ยังเวลา มากพอที่จะทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่

3. ต้องทดลองและพัฒนา ผู้นำดิจิทัลไม่ควรกลัวที่จะเสี่ยงหรือล้มเหลวนวัตกรรมและความก้าวหน้านั้นไม่สามารถทำได้ ซึ่งหมายความว่าพวกเขาจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรได้รับอนุญาตให้ล้มเหลวและทำผิดพลาดโดยไม่มีผลกระทบ สิ่งนี้กระตุ้นให้พวกเขาทดลองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พวกเขาว่าส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัลคือ การเปลี่ยนวิธีการจัดการโครงสร้างองค์กรแบบลำดับที่มีการแบ่งอย่างเข้มงวดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

4. ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างระหว่างผู้อพยพดิจิทัล ผู้ที่ไม่ได้เติบโตจากอินเทอร์เน็ตและสื่อใหม่ ๆ และชาวพื้นเมืองที่ดิจิทัล ผู้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีใหม่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล มันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่มีใครถูกทอดทิ้ง ผู้นำดิจิทัลต้องค้นหากลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างดิจิทัลและเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนในองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เป็นไปได้ อาจเป็นการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ พี่เลี้ยงดิจิทัลเป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบรรจุและพัฒนาคนที่มีความสามารถ ภารกิจของผู้นำดิจิทัลคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและวิถีกระบวนการและเครื่องมือใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัลไม่ควรเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคน สิ่งสำคัญคือการสื่อสารประโยชน์ของเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ให้กับทีมและเสนอการฝึกอบรมและการฝึกสอนที่เพียงพอเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับบุคคล

Kane (2018) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ได้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ นี่คือลักษณะผู้นำแบบดิจิทัลที่ต้องการมากที่สุด แรงบันดาลใจที่เป็นเชิงบวกในการชี้แนะพนักงานในขณะที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบกระจายที่พวกเขาจะมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้นว่าวิสัยทัศน์นั้นอาจไม่เพียงพอ ผู้นำจะต้องให้โอกาสในการดำเนินการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คุณต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมากในการที่คุณจะไปไหนและมันจะแตกต่างอย่างไร George Westerman นักวิทยาศาสตร์การวิจัยหลักของโรงเรียนการจัดการสโลน “คุณต้องการมีส่วนร่วมอย่างมากกับคนของคุณในการเป็นเจ้าของและทำให้วิสัยทัศน์นั้น” คลี่คลายลงและคุณต้องมีการกำกับดูแลที่ดีมาก เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างเงื่อนไขที่จะทดสอบ ผู้นำแสดงความอยากรู้อยากเห็นวางแพลตฟอร์มเสมือนหรือทางกายภาพในที่ที่ผู้คนสามารถทดลองกับแนวคิดและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงกับ

บุคคลอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือผู้ประกอบการ ไม่มีใครเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสภาพแวดล้อมดิจิทัล จะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้ทันกับแนวโน้มดิจิทัลและหาวิธีนำไปใช้กับธุรกิจของคุณ

3. ช่วยให้เห็นที่คิดแตกต่างกัน การคิดที่แตกต่างนั้นเกี่ยวข้องกับความรู้ไม่เพียงแต่ สิ่งที่พนักงานมองเห็นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ยังรวมถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่ เพียงแต่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังต้องเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่ครอบคลุม

4. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน เมื่อเราขอให้องค์กรแบ่งปันอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด ในการทำงานร่วมกัน พวกเขาเน้นไปที่วัฒนธรรมความคิดเป็นหลัก โลกดิจิทัลต้องการและเปิดใช้งาน การทำงานร่วมกันได้ดีกว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่เรียบง่าย

ทูแรน (Turan, 2018) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย

1) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT (Information and Communication Technologies Capability) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ระบบต่าง ๆ ในแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คลาวด์ บิ๊กดาต้า การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ นอกเหนือจากเทคโนโลยีการสื่อสารถือเป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นของภาวะผู้นำดิจิทัล

2) ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) ความสามารถของผู้นำในการเข้าใจธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผู้นำต้องมีความสามารถและผ่านการฝึกอบรมมา เป็นอย่างดีในด้านต่าง ๆ เช่น การขาย การตลาด และการเงิน เป็นต้น

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการทำนายแนวโน้มใหม่ ทิศทางที่ธุรกิจในอนาคต และแนวทางการทำธุรกิจ ความสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในอนาคตได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลจาก นักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2558), ปกรณ์ ศรีสกุล (2561), กนกอร สมปราชาญ์ (2562) , ญัฐยาภรณ์ เล็กสิงโต (2564), Sullivan (2017), Redeckery & Punie (2017) , Tran (2017) Kane (2018) และ ทูแรน (Turan, 2018) ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะ ผู้นำดิจิทัลของครู ตามกรอบแนวคิดที่ปรากฏตามตาราง 1

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	สุภิญญา เข้มช้อย (2558)	ปกรณ ศรีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	ณัฐยาภรณ์ เต็กสิงโต (2564)	Sullivan (2017)	Redeckery & Punie (2017)	Tran (2017)	Kane (2018)	ทูแรน (Turan, 2018)	ความถี่
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	7*
2. ความรู้ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8*
3. การสื่อสารดิจิทัล	✓				✓	✓	✓			4*
4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล		✓		✓	✓	✓				4*
5. การสอนบูรณาการดิจิทัล	✓			✓		✓				3
6. การบริหารทรัพยากรดิจิทัล		✓				✓			✓	3
7. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้		✓	✓					✓		3
8. จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล	✓		✓							2
9. การปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง				✓	✓		✓			3
10. การแก้ไขปัญหา	✓									1

จากตาราง 1 พบว่า ค่าคะแนนความถี่จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล คะแนนความถี่ของความรู้ดิจิทัล มีค่าสูงสุด ค่าคะแนนความถี่รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การประยุกต์ใช้ดิจิทัล การสอนบูรณาการดิจิทัล การบริหารทรัพยากรดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล และการแก้ไขปัญหา ตามลำดับ สำหรับการระบอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด นำมาเรียงและเลือกตามความเหมาะสมกับภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. การสื่อสารดิจิทัล

#### 4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ตามที่ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครูได้ องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ไว้ดังนี้

##### 1. ความรู้ดิจิทัล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการการมีความรู้ดิจิทัลไว้ดังนี้

บงกช ทองเอี่ยม (2560) ได้กล่าวว่า ความรู้ดิจิทัล ประกอบด้วยดังนี้

1) การสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีการสื่อสาร และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจ ผ่านสื่อดิจิทัล สร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อ สารสนเทศดิจิทัล สร้างสารสนเทศดิจิทัลที่สามารถสะท้อนกลับเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน

2) การใช้ ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรู้ด้าน ภาษาอังกฤษความสามารถในการเลือกสื่อดิจิทัลสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถปฏิบัติการกับเทคโนโลยีอย่างเข้าใจ

3) ความเข้าใจ ประกอบด้วย คติวิเคราะห์แยกแยะ ประเมินสื่อดิจิทัลว่าสิ่งใด เป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ต่อการศึกษา มารยาท และความรับผิดชอบต่อการสื่อสารผ่านดิจิทัล เข้าใจกฎหมายเกี่ยวกับสารสนเทศดิจิทัล

นพวัฒน์ เกิมกาแมน (2563) ได้กล่าวว่า ความรู้ดิจิทัล เป็นทักษะสำคัญที่ใช้ใน การดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาพลเมืองของประเทศอย่างยั่งยืนโดยมุ่งเน้นที่จะกระตุ้นให้ ผู้เรียนกระตือรือร้นและมีกรรมเป็นผู้ร่วมสร้างควางจะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และเป็นหัวใจสำคัญ ของการนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) พาคูหรือผู้อำนวยการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งของ ระบบการศึกษามีการรู้ดิจิทัล และความสามารถในการนำไปสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Motivation) ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนของครู จะเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกช่วงวัย ให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลได้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

Hague, & Payton (2010) ได้กล่าวว่า การรู้ดิจิทัล สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการทำงานในหน้าที่ (Functional Skills) มุ่งเน้นความรู้และทักษะ เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบูรณาการการกับความรู้วิชาต่าง ๆ เช่น การบูรณาการทางความรู้และทักษะระหว่างวิชาภาษาอังกฤษกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และ การสื่อสาร

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความสามารถในการจินตนาการเชื่อมโยง ระหว่างความคิดและการสร้างสรรค์ผลงาน โดยคำว่า "ความคิดสร้างสรรค์" เป็นการสร้างผลงาน

หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือแนวความคิดใหม่ ๆ หรือ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งการรู้ดิจิทัลเกี่ยวข้องทั้งการใช้อย่างมีวิจารณญาณและการผลิตสื่อสร้างสรรค์ เช่น ผู้เรียนสามารถสร้างเว็บไซต์ด้วยตนเองสำหรับผู้ชมเฉพาะกลุ่มผู้เรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการภาพ ตัดต่อวิดีโอการใส่เสียง นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ชมเกิดความประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกของการเข้าชม

3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการประเมินผล (Critical Thinking and Evaluation) เป็นการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล ความคิด สารสนเทศ โดยใช้ทักษะการให้เหตุผลร่วมกับสื่อ เพื่อตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถกเถียง ประเมินสารสนเทศและสร้างข้อโต้แย้งเกี่ยวกับสื่อดิจิทัลนั้น ๆ ที่นำมาพิจารณาได้ ทั้งนี้ ยังเป็นการสะท้อนการตีความหมาย และการกำหนดความสำคัญของ เรื่องที่พิจารณา เพื่อทำการตัดสินใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ความเข้าใจทางสังคมและวัฒนธรรม (Cultural and Social Understanding) เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจ และแบ่งปันความหมายของการสื่อสารในแต่ละสังคม และวัฒนธรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจปฏิกริยาที่แสดงออกมามีลักษณะที่เหมือนกัน แต่อาจมีความหมายแตกต่างกัน เพราะมีความต่างของวัฒนธรรมนั่นเอง รวมทั้งจะต้องทำความเข้าใจถึงสังคม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ ที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้แหลมคมขึ้น

5. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยผู้เรียนจำเป็นต้องเรียนรู้การมีส่วนร่วมในการสร้างและแบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีความสามารถอธิบายความคิด และการต่อรองเมื่อความคิดของคนไม่เป็นไปแนวทางเดียวกับสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ยังเป็นการพัฒนาทักษะการโต้แย้ง ความยืดหยุ่นความร่วมมือ ความประนีประนอม และการฟัง

6. ความสามารถในการค้นหาและเลือกข้อมูล (The Ability to Find and Select Information) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้เรียนมีวิจารณญาณในการสืบค้นและเลือกเนื้อหาสารสนเทศที่ค้นได้จากอินเทอร์เน็ตโดยเนื้อหาที่มีความสัมพันธ์กับวิชาที่เรียนซึ่งหมายถึง การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของสารสนเทศที่ค้นมาได้จากหลาย ๆ เว็บไซต์

7. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) ความสามารถในการแสดงความคิด ความเข้าใจ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจสามารถเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ทำงานของตนเอง การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องตระหนักและพิจารณาถึงความต้องการของผู้ชมและการสื่อสารที่มีความคิดซับซ้อนด้วยการอธิบายให้ชัดเจน โดยสามารถเลือกรูปแบบ เครื่องมือ และสื่อที่เหมาะสมเพื่อการนำเสนอสารสนเทศอย่างมีความหมาย

8. ความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Safety) เป็นความสามารถทางการคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับความปลอดภัยจากการใช้เว็บไซต์ การสื่อสาร การสร้าง และการทำงานร่วมกันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผู้เรียนต้องพิจารณาว่าพฤติกรรมใดที่ทำไปแล้วก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัย และสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับความปลอดภัยถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ออนไลน์ได้ปลอดภัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ดิจิทัล หมายถึง ความรู้ ความสามารถของครูที่แสดงออกถึงความเข้าใจในการค้นหา การประเมิน การใช้ และสร้างสรรค์สารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล สร้างนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

## 2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ดิจิทัลไว้ ดังต่อไปนี้

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำได้กระทำการชักจูง จูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจ พร้อมใจในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการผู้นำดิจิทัลในอนาคตจึงควรประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์

จิรพล สังข์โพธิ์และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีมิติวิสัยทัศน์ มีการสร้างวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัจจุบันขององค์กร มีมุมมองอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในการคัดเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลและตัดสินใจอนาคตขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล เพื่อแสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ดิจิทัลด้วยวิธีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นให้สนับสนุนการทำงานทางดิจิทัลด้วยการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง กระจายวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

Digital marketing institute (2018) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในยุคของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทักษะสำคัญ นั่นคือการมีวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นให้สนับสนุนการทำงานทางดิจิทัลด้วยการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง

### 3. การสื่อสารดิจิทัล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารดิจิทัล ไว้ดังนี้

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2558) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

1. สื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการวางแผน
3. วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนด้านเทคโนโลยีและแผนการเรียน
4. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่มีการวิจัยเป็นฐานในแผนการพัฒนาโรงเรียน

ด้านเทคโนโลยี

การสอนอื่น ๆ

เข้าร่วมกิจกรรมการค้นหาคำศัพท์ตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2558) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล คือ ครูควรจัดตั้งเครือข่ายหรือร่วมกับเครือข่ายอื่น ดังนี้

1. ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งโลกนานาชาติ โลกของประเทศ โลกของสังคมตลอดจนโลกของการศึกษา เพื่อให้ทันกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงมาเร็วมาก การติดตามนี้จะทำให้เราเองเข้าสู่อนาคตได้อย่างรู้เท่าทันแล้วยังสามารถชี้แนะเด็กอย่างรู้เท่าทันตามไปด้วย

2. ตั้งกลุ่มเพื่อนครูแล้วประสานกับกลุ่มเพื่อนครูในโรงเรียน สถาบันอื่น เพื่อร่วมกันวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งผลิตและผลร้ายที่จะเกิดขึ้นกับการศึกษา สังคม และตัวเด็กเองรวมทั้งข้อเสนอแนะในแนวปฏิบัติ

3. เผยแพร่ผลการวิเคราะห์ผลและข้อเสนอแนะดังกล่าวให้กว้างขวางทั่วถึง เพื่อให้เกิดการ “ระดม” ภัยจากเทคโนโลยี ภัยจากข้อมูลข่าวสารภัยจากภายนอก รวมทั้งภัยภายในประเทศและภายในโรงเรียนของเราเอง

4. ปฏิบัติการดำเนินงานบางเรื่องที่เป็นไปได้แล้วแลกเปลี่ยนผลการดำเนินงานกับเพื่อน กลุ่มเพื่อนที่อื่น ๆ เพื่อรับรู้ เรียนรู้และเรียนกันไปพร้อมกับเพื่อน ๆ ครู

5. จัดประชุมเองหรือเข้าไปมีบทบาทกับกลุ่มการประชุมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ผลงานที่เป็นแนวปฏิบัติของเราและของเพื่อน เพื่อให้เห็นการทำงานในเชิงปฏิบัติการว่าทำได้หรือไม่ได้อย่างไร

6. ผลักดันและแสวงหาการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ให้เห็นบทบาทของครูในฐานะผู้นำแห่งอนาคตให้เห็นเป็นจริงเป็นจังขึ้น

7. สนับสนุนให้ปัญหาทางแก้อัปเดตและปฏิบัติการต่าง ๆ ของเครือข่ายให้เป็นปัญหาของสังคม (Critical Mass) แล้วสังคมจะกำหนดบทบาทของสังคมเองต่อไป

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง การแบ่งปันข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องนี้ให้มากขึ้น

นิตยา วงศ์ใหญ่ (2560) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง การส่งข้อมูลผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปทำให้ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มีแค่ความรู้ในเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังต้องรวมถึงทักษะด้านข้อมูลและการสื่อสาร ทักษะในการคิดและการแก้ไขปัญหา ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะในการรู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสมัยใหม่อย่างเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของครูในการฟัง พูด อ่าน เขียนและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน สื่อสารอย่างตรงประเด็น ใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและชัดเจน สามารถวิเคราะห์ประเมินผลข้อมูลและนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ในการแก้ปัญหาต่างๆและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารอย่างมีเหตุผล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสมัยใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการประยุกต์ใช้ดิจิทัล ไว้ดังนี้

บุษกร วัฒนบุตร (2559) ได้กล่าวว่า ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร หมายถึง ศักยภาพ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และพหุคุณิยที่พึงประสงค์ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆโดยกลุ่ม ความรู้ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้กล่าวว่า การมุ่งเน้นเรียนรู้แบบมีอาชีพและประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศ คือ ประเทศไทยมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการศึกษาให้เกิดประโยชน์ยังมีอัตราส่วนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมดของประเทศและหากเปรียบเทียบ

อัตราส่วนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษา อันได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศและเป็นกลุ่มบุคคลที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ก็ยังมีอัตราส่วนที่น้อยลงไปอีก

รุจเรขา วิทยาวุฒิกุล (2562) ได้กล่าวว่า ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกต้องและมีมาตรฐานสากลตาม ICDL (International Computer Driving License) เป็นวุฒิบัตรมาตรฐานสากลด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ได้รับการรับเลือกและรับรองจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือ TPQ ให้เป็นมาตรฐานคุณวุฒิด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ของประเทศไทย ตั้งแต่ปลายปี 2559 โดย TPQI จะกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักในการทำงานด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศในเรื่องของสมรรถนะความสามารถด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ทักษะขั้นพื้นฐาน ในการรับรู้และเข้าถึงโลกดิจิทัล ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย โดยกำหนดคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการเข้าถึงโลกดิจิทัล สามารถใช้งานอุปกรณ์ไอที และติดต่อสื่อสารบนสื่ออินเทอร์เน็ตได้อย่างปลอดภัย โดยตระหนักถึงกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งรู้จักและเข้าใช้บริการพื้นฐานและทำธุรกรรมออนไลน์ขั้นต้นได้

ระดับที่ 2 ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมนำเสนอและการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย โดยกำหนดคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงานได้

ระดับที่ 3 ทักษะขั้นประยุกต์สำหรับการทำงาน การทำงานร่วมกันด้วยดิจิทัล ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ (computer basics) การใช้งานอินเทอร์เน็ต (online basics) การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ (word processing basic) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (spreadsheet basics) การใช้โปรแกรมนำเสนอ (presentation basics) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (online collaboration) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล (web editing) และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย (IT security) โดยกำหนดคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (Learning Outcome) คือ เป็นผู้สามารถเลือกใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านดิจิทัล ได้หลากหลายและประยุกต์ใช้ในงานได้มากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประยุกต์ใช้ดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของครู ในการเข้าใจ และมีทักษะการใช้งานดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และสามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร นำข้อมูลมาจัดเก็บและตรวจสอบเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์และปรับประยุกต์ในการบริหารงาน เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

## การพัฒนาภาวะผู้นำ

### ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการกล่าวถึงเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้  
 รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการ เรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลง ตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนร่วมช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนา ผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ จากการศึกษา การอบรม หรือการทำงาน เพื่อประยุกต์ใช้สิ่งเรียนรู้ จากประสบการณ์ ในบริบทการทำงานจริง ที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2561) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการ เรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การศึกษา (education) การมีการอบรม (training) ที่เป็น 3 ด้าน คือ พัฒนาตัวบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร

Hitesh Bhasin (2022) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ หมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประเภทหนึ่งที่องค์กรใช้ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พวกเขาได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีสำหรับบทบาทการจัดการและความเป็นผู้นำภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้วยการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อเพิ่มพูน ความสามารถในบทบาทภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่

ละบุคคลมีโอกาสนในการฝึกอบรม และเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลาย ในบริบทการทำงานที่มีความแตกต่าง มุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

### รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย มี 16 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะคิด แแรงจูงใจและบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็นขั้นตอนของ Classroom Training มีต่อไปนี้

1) การประเมินความสามารถของบุคลากร ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของบุคลากร หรือใช้วิธีประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง การประเมินโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินจากผู้ประเมินจากหลายกลุ่มงาน

2) การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา พิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

3) การชี้แจง/ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา

4) การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม เมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ก็หาวิธีและเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้

5) การติดตามและประเมินผล

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนแนะนำเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนแนะนำและบุคลากร โดยมาก

การสอนแนะมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขั้นตอนการของ Coaching การสอนแนะ มีดังนี้

- 1) การวางแผนและกำหนด วัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผน ระยะเวลาการสอนแนะ ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 2) การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน
- 3) การเรียนรู้และการสอนจริง
- 4) การติดตามและประเมินผลการสอน

3. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะ การพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน ความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรใหม่มากที่สุด ขั้นตอนการทำงานของ On the Job Training มีดังนี้

- 1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งดูกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมด้วย
- 2) การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวังแผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนจะมีการฝึกอบรม
- 4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) โปรแกรมนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการ ทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบ ของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย ขั้นตอนของ Mentoring Program มีดังนี้

1) การกำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยมีข้อพิจารณาหลากหลายข้อตามความเหมาะสม เช่น มีความพร้อม/ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทน มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2) การสำรวจข้อมูลบุคลากร โดยพิจารณาจากประวัติด้านต่าง ๆ ผลการทำงานที่ผ่านมาและจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากร

3) การทำความเข้าใจ ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องวัตถุประสงค์ ระยะเวลาและขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โดยผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องยินดีรับฟังและตอบข้อซักถามของบุคลากรด้วย

4) การปฏิบัติ เนื่องจากโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นโปรแกรมรูปแบบใหม่ ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะยังไม่คุ้นเคยขั้นตอนดังกล่าว ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 5 ข้อ ได้แก่

(1) สร้างบรรยากาศความไว้วางใจและการเปิดใจระหว่างกันของ พี่เลี้ยงและพนักงาน

(2) พยายามทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรู้คุณค่าของตนเอง

(3) สร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกัน

(4) กำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกัน

(5) เคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจ

5) การติดตามและประเมินผล ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องประเมินการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติ ของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุย และสอบถามประเด็นที่เกิดความสงสัยด้วย

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการทำ Job Enrichment มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอย่างไรบ้าง ดูจาก Job Description (UD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของ ตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีความท้าทาย

2) การรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชาควรรวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมาย ให้บุคลากรประกอบด้วยนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากร มาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน

3) การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4) การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5) การประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุป และแจ้งผลให้บุคลากรรับรู้ว่าจะสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยเพียงใด

6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจน และสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำ Job Enlargement มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตการทำงานในปัจจุบันอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก Job Description (JD) หรือไปกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

2) รวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชาควรรวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากรประกอบด้วยนำ ข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับบุคลากร

3) การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4) การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5) การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้องทั้งหมดแล้วผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานด้านอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิชอบได้ต่อไป

7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยวผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จโดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จขั้นตอนการทำ Project Assignment มีดังนี้

1) การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่มอบหมาย

2) การหารือร่วมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายบุคลากร อาจจะไม่ใช้ความถนัดของบุคลากร

3) การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบร่างโครงการของบุคลากร เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับบุคลากร

4) การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่บุคลากรอยู่เสมอตลอดเวลาดำเนินโครงการ

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi -Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยน

ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดขั้นตอนการทำ Job Rotation มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่า บุคลากรที่ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานอยู่ในหน่วยงานใดและสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงานใดได้บ้าง

2) การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของพนักงาน รวมถึงวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3) การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรมนอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้วยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวลของ บุคลากร

4) การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องดูพนักงานอย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนงานอาจจะมีคุณภาพการทำงานลดลงก็ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี

5) ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นการทดลองงานเป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาการเรียนรู้งานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ขั้นตอนการทำ Consulting มีดังนี้

1) การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นใจให้บุคลากรเปิดใจ พร้อมทั้งจะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

2) กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแนวทางที่เสนอแนะในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากรจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

#### 4) ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือบุคลากรพนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเทคนิค การสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่เป็นรายบุคคล เป็นต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุดที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึง การแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงหนึ่งเดือนหนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง ขั้นตอนการทำ Job Shadowing มีดังนี้

1) การกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรพิจารณา สังเกต/ติดตามการทำงานในเรื่องใด

2) การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาร่วมกันกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานด้วยการสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงเวลาการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

3) ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบต้องทบทวนทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันของบุคลากร

#### 4) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีพัฒนาบุคลากรขององค์กร การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน เท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ขั้นตอนของ (Self-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองมีดังนี้

1) การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองในการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ รวมถึงการบริหารเวลา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) การสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อที่ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการถ่ายโอนความรู้ของตนไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ เกิดเป็นการบริหารจัดการความรู้

12. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายใน หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ ขั้นตอนของการเป็น Internal Trainer การพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอน ต่อไปนี้

1) การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชา จะต้องกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรภายในองค์กร

2) การสำรวจความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผู้ที่เป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี

3) การออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาที่จะเป็นวิทยากรจะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอนขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การสอนตรงกับวัตถุประสงค์

4) การเตรียมตัวเป็นวิทยากร บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากรรวมถึงหลักการและศิลปะต่าง ๆ ในการเป็นวิทยากร

5) การติดตามและประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่ที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ขั้นตอนการ Site Visit มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบก่อนว่าต้องเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใด

2) การวางแผน ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัย

(1) จุดประสงค์

(2) จุดที่จะดูงาน

(3) ควรแจ้งวัตถุประสงค์

(4) ระยะเวลา

3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายเดียวกัน

4) การปฏิบัติ บุคลากรที่ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ปฏิบัติงาน

5) การประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน และติดตาม โดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

- บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง
- รายละเอียดที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร
- ข้อสังเกตอื่น ๆ
- ความคิดเห็นของบุคลากร

14. การทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) ผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับการทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายหรือในองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน ขั้นตอนของ Counterpart มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกก่อน

2) การวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานรวมทั้งติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร

3) การทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

4) การทดลองปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญฝึกงานให้กับบุคลากร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

5) การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

15. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar) เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกันขั้นตอนการ Meeting/ Seminar มีดังนี้

1) การกำหนดหัวข้อการประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาหัวข้อหรือประเด็นหลักการประชุม/ สัมมนา หัวข้อสามารถกำหนดได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน

2) การวางแผน การประชุม/ สัมมนา ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนก่อนการประชุม/ สัมมนา ในประเด็นหลักตามแนวคิดของ 5 W - 1 H

3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อทราบแนวทางในการประชุม/ สัมมนา โดยให้คำแนะนำ บอกถึงกิจกรรมอะไรที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการประชุม/ สัมมนา เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา

4) การปฏิบัติในช่วงการประชุม/ สัมมนา ผู้นำการประชุมจะต้องละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและพร้อมที่รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันหลังจากนั้นจึงนำการประชุมโดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ในการประชุม/ สัมมนา

5) การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ติดตามผลจากการจัดทำสรุปรายงานของบุคลากร

16. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นโดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ขั้นตอนการให้ Scholarship มีดังนี้

1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถ พัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองมีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

2) การวางแผน ภายหลังจากการที่สำรวจแล้ว บุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษาโดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงานภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว

3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษา และภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

4) การปฏิบัติ ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้ เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็น

เรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อหน่วยงานและองค์กรและเพื่อให้นักเรียนในช่วง  
 รับประทานอาหารของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับประทานอาหารแล้ว  
 ผู้บังคับบัญชา จะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับประทานอาหารว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่  
 รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับประทานอาหารหรือไม่ ตลอดจน  
 ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการ  
 ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดใน  
 เวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อ  
 หน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้  
 ที่สอดคล้องกับความต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด ดังนั้น  
 ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงควรมีการเลือกใช้หลายเทคนิค  
 วิธีประกอบกันหรือมีการบูรณาการเทคนิคบริการต่าง ๆ เข้าด้วยกันที่นี้จะสรุปเทคนิคการฝึกอบรม  
 ทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ข้อมูล  
 ข้อเท็จจริงและแนวทาง การปฏิบัติต่าง โดยวิทยากรเป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการ  
 อบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลา  
 อันรวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็น  
 กลุ่มย่อย ๆ จำนวน ตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
 หรือประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง  
 มีข้อดี คือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะไปสู่  
 การได้ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรม  
 ได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรีและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและ  
 กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเคย ไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์ หรือ  
 ตัดสินคุณค่าใด ๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ข้อดี เป็นวิธีการที่เหมาะสม  
 สำหรับการระดมความคิดเห็นหรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดง  
 ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นกันและกัน  
 โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ ในรูปของการเขียน การบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรม ศึกษาอภิปราย ภายใต้การ แนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะ การวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการ วิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับ การอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึก ปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความ มั่นใจในตนเองมากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มใน การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการกระทำหรือ ประสบการณ์ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับ การอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการดลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการ เรียนรู้จากการกระทำ ทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึกความสะเทือนใจ โดยการใช้วิธี วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การชม ให้ผู้รับการอบรมมีการสะท้อนกลับ (Reflection) และเกิด การเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้ มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรมภายใต้การดูแลของ ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้า หลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรมทดลอง ทำตามมีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่ จงให้หนอยากเรียนรู้มากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการเพิ่ม ความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการมีภาวะผู้นำของบุคคล นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของบุคคล ให้มีขีดความสามารถ ความรู้ หรือทักษะด้านภาวะผู้นำที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีการนำเทคนิคที่หลากหลาย วิธีมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การจัดฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม การบรรยาย เป็นต้น ซึ่งวิธีการดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

## หลักการพัฒนาแบบ 70 – 20 - 10 Learning Model

มีนักวิชาการได้ให้หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 Learning Model ดังต่อไปนี้

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) ได้กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสได้ติดสอยห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2557) ได้กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียนและหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบแล้วนำทั้ง 3 ส่วน มาผสมผสานกัน โดยให้นำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70 : 20 : 10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งก็ยาวนานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร (2558) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70 : 20 : 10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและนำมาใช้งานจริง ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบและมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้

จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรือ อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในที่ทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า การที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้าง และรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตามการเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคติ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน

(Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันก็ได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model! จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

กองพัฒนาบุคลากร (2560) ได้กล่าวว่า วิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะมีหลายวิธี ซึ่งพนักงานสามารถเลือกวิธีการพัฒนาตามความเหมาะสมกับตนเองและสภาวะแวดล้อม สมรรถนะบางตัวและบางระดับอาจต้องใช้วิธีการพัฒนาที่ผสมผสานกันหลายวิธี การเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับเรื่องที่ต้องเรียนรู้และลักษณะการเรียนรู้ของบุตรแต่ละคนทั้งนี้ได้กำหนดวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ 70 : 20 : 10 ดังนี้

1. รูปแบบ 70 คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ (On the job training/Experiential Learning) การพัฒนารูปแบบ 70 : การลงมือปฏิบัติและเรียนรู้

จากประสบการณ์ (On the job training/Experiential Learning) เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง โดยหัวหน้างานต้องเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและช่วยให้เกิดแรงจูงใจในตัวเอง สำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการถือเป็นการเรียนรู้ที่จำเป็นยิ่ง เพราะได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมและใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ใช้อยู่จริงได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงภัยหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้น การลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบด้วย การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสังเกตจดจำและนำมาปฏิบัติ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงานที่ท้าทาย โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานพิเศษ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงานที่ท้าทายโดยผู้บังคับบัญชามอบหมายโครงการพิเศษ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนและสับเปลี่ยนหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในงานจริง (Sharing) ประกอบด้วย ผู้บัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พี่เลี้ยง (Mentoring) สอนงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การทำงาน

2. รูปแบบ 20 คือ การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ (Exchange and Knowledge) การพัฒนารูปแบบ 20 : การแลกเปลี่ยนความรู้ (Exchange and Sharing)

### 2.1 การสอนงาน (Coaching)

2.1.1 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านกระบวนการสอนงาน โดยผู้บังคับ

2.1.2 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงานแบบกลุ่มย่อย กระตุ้น

2.1.3 เน้นการใช้ทักษะการสอนงานในการสอนงานของผู้บังคับบัญชา

2.1.4 การเรียนรู้โดยการจัดให้มีเลี้ยง หรือคู่หูในการพัฒนางาน

2.1.5 การเรียนรู้โดยมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ ให้กำลังใจ

2.2 การประชุม (Meeting) การประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับและภายนอกองค์กร

3. รูปแบบ 10 คือ การศึกษาหาความรู้ (Education) การพัฒนารูปแบบ 10 : การศึกษาหาความรู้ (Education) ประกอบด้วย

3.1 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาทั้งภายใน

3.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.2.1 การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เช่น YouTube, Google ฯลฯ

3.2.2 การเรียนรู้จากระบบจัดการความรู้ (KIV) ขององค์กร เช่น บทเรียนหนึ่งประเด็น (OPL) คลังบทความ (OPA) บทความจากประสบการณ์ (OPK) ฯลฯ

3.3.3 เรียนรู้จากหนังสือ เอกสาร คู่มืออบรม ฯลฯ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ได้กล่าวว่า หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากการทำงาน" โดยอาจเป็นการทำงานประจำหรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากผู้อื่น" ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจาก เครือข่ายการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าใน ภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้ จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงาน และเรียนรู้จาก สังคมที่ผู้นั้นอยู่นั่นเอง

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากห้องเรียน" ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2565) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้ใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem - Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม เป็นต้น

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร

3. รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ (Classroom training และ E - Learning ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเป็นส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจจากการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาแบบ 70-20-10 Learning Model เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัวผ่านทางประสบการณ์จากการทำงานจริง การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ social learning การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำคือวิธีการพัฒนาทักษะที่มีประสิทธิภาพที่สุด

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### ความหมายของโปรแกรม

มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรม ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทยอดม (2550) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการที่มหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับ

มอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภทคือกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่าโปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลาหลักสูตรเนื้อหาที่แน่นอน รวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผน โครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

จักรี ดันเชื้อ (2555) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือเสริมสร้าง เพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการ นำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดง รายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือการเสริมสร้างเพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เช่น การศึกษาโปรแกรมการศึกษาสำหรับเด็กที่พิการ โปรแกรม การพัฒนาการศึกษาอาชีพ โปรแกรมการเตรียมพร้อมทางอาชีพ

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง การสร้างโมเดลที่เป็นไปได้ เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมิน จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการ ตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แนวทางในการจัดประสบการณ์ เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอน และเพื่อใช้ในการ พัฒนาระบบการด้านสมรรถนะด้านวุฒิภาวะทางพฤติกรรม ด้านการเสริมสร้างองค์ความรู้

ด้านสติปัญญา และด้านการตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

### องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรมได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

Kanaya และ McMillan (2005) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1 รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6 มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอนเพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์เรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบโปรแกรม 9 ประการ ดังนี้

1. หลักการ
2. จุดมุ่งหมาย
3. เป้าหมาย

4. ระยะเวลา
5. โครงสร้างและเนื้อหา
6. กิจกรรมการพัฒนา
7. สื่อนวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้
8. การประเมินผล
9. เงื่อนไขความสำเร็จ

Boone (1992) ได้กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

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

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคีสันธุ์ ปรางค์ดั่งตารางที่ 2

พัฒน บณุ ทิโต ชีเว

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	นักวิชาการหรือนักการศึกษา	สมิตรา พงศ์ธร (2550)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	เริงฤทธิ์ เขียวไย (2558)	Boone (1992)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
1. หลักการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
2. วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓		5*
3. เนื้อหา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
4. กิจกรรม		✓	✓	✓	✓	✓		5*
5. การประเมินผลโปรแกรม			✓	✓	✓	✓		4*
6. การนำไปใช้				✓		✓		2

จากตาราง 3 พบว่า ค่าคะแนนความถี่จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ คะแนนความถี่ของหลักการ เนื้อหา มีค่าสูงสุด ค่าคะแนนความถี่รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ กิจกรรม การประเมินผลโปรแกรม ตามลำดับ สำหรับการระบุงค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด นำมาเรียงและเลือกตามความเหมาะสมกับครูที่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตามบริบทของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ได้องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังนี้ 1) หลักการ 2) เนื้อหา 3) วัตถุประสงค์ 4) กิจกรรม 5) การประเมินผลโปรแกรม

## การพัฒนาโปรแกรม

มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังต่อไปนี้

Caffarella (2002) ได้กล่าวว่า การวางแผนโปรแกรมการศึกษาซึ่งประกอบด้วย

9 ขั้นตอน

1. การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. การสร้างแผนการประเมินผลการกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการ
7. การออกแบบแผนการสอน
8. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม  
การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Carolyn and others (2556) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่ได้รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และสามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มี

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นั้นบางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนตอบตอบประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Bair and Keating (1997) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อม สถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากร

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (P)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผลกายภาพ
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

#### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังใช้โปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูโดยใช้กระบวนการในการพัฒนาโปรแกรมที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ

1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันของปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นขั้นตอนการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐาน

ที่เป็นสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความต้องการของ ผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรม เป็นขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ใช้องค์ประกอบของโปรแกรม 3) ขั้นตอนการประเมินผลโปรแกรม เป็นขั้นตอนการประเมินผลที่ได้จากการใช้โปรแกรม

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### 1. สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ครอบคลุมทั้งหมด 18 อำเภอ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 55 แห่ง ดำเนินการบริหารจัดการโดย นางธัญญลักษณ์ เกียรติกุลไทย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์และคณะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พร้อมด้วยผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2566)

#### 2. ที่ตั้ง

ถนนถีนานนท์ ตำบลโพหนอง อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000  
โทรศัพท์ 0-4381-0543 โทรสาร 0-4381-0620  
เว็บไซต์ <http://www.sesao24.go.th>

#### 3. อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุดรธานี โดยมีลำน้ำป่าวและห้วยพันชาด เป็นแนวแบ่งเขต
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดมหาสารคาม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุดรธานี โดยมีลำน้ำป่าวและห้วยพันชาด เป็นแนวแบ่งเขต
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดมหาสารคาม โดยมีลำน้ำชี เป็นเส้นแบ่งเขต และบางส่วนติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น

พหุบุ ปณุ ทิโต ชิว



ภาพประกอบ 2 แผนที่เขตบริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### 4. ทิศทางการจัดการศึกษา

##### 4.1 วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย”

##### 4.2 พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีความปลอดภัย
3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

8. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาผู้ Thailand 4.0

9. ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

#### 4.3 เป้าประสงค์

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

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์ และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

8. มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

4.4 ค่านิยมองค์กร

“มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นวัตกรรม ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ”

4.5 การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

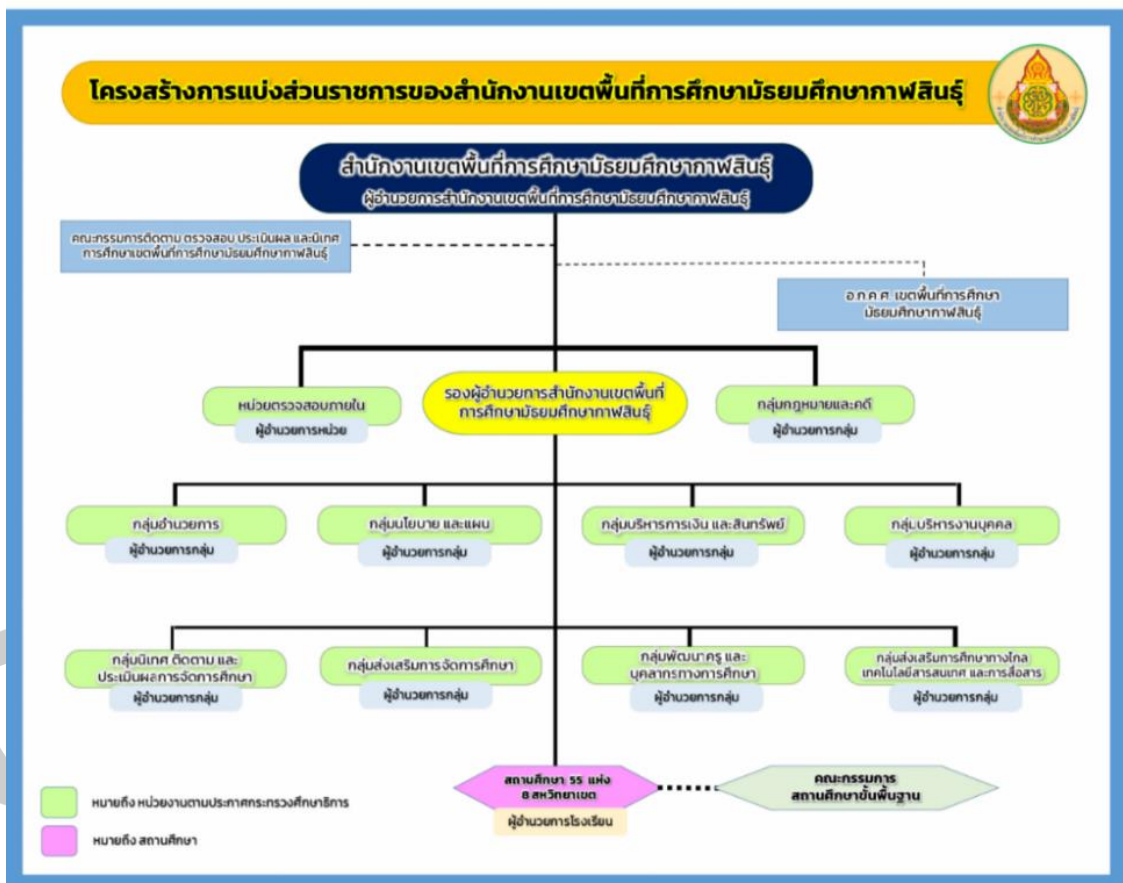
กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

5. โครงสร้างองค์กร



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหาร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จันทร์ประภา แก้วสีขาว (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเรียนรู้ของครูโดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 กลุ่มตัวอย่างคือ ครู สอนวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (วิทยาศาสตร์ทั่วไป ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 193 คน จาก 35 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูโดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาและสาระสำคัญ 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล โปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ความจเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

ธนบดี สอนสระคู (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครู 2) เพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ใช้วิธีการแบบผสมผสาน คือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน 4) การปฏิบัติจริง ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้องและความเป็นประโยชน์

ของโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการรู้ดิจิทัลของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ไวยวิทย์ มุลทรัพย์ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล ตามลำดับ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล 4) หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 วิธีพัฒนาประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติงานจริง และการศึกษาดูด้วยตนเอง 5) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

วิชราภรณ์ แสงทิตย์ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารทรัพยากรดิจิทัลและการสื่อสารดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง การสอนบูรณาการดิจิทัลและการประยุกต์ใช้ดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) โปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สุธิตา สอนสืบ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การมีความคิดสร้างสรรค์ Module 3 การสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม และ Module 4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

นงรัช แสบงบาล (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร 2) เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การปรับตัวการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 2) การแก้ปัญหาด้วย เครื่องมือดิจิทัล 3) การใช้ดิจิทัล และ 4) การรู้ดิจิทัล 2) โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูลได้แก่ Module 1 การปรับตัวการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล Module 2 การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือ ดิจิทัล Module 3 การใช้ดิจิทัล Module 4 การรู้ดิจิทัล 4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา 5. การ วัดและประเมินผล ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู อยู่ในระดับมากที่สุด

### งานวิจัยต่างประเทศ

TUNJERA (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอนของครูผู้สอนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจและทำความเข้าใจกลยุทธ์การสอนที่เสริมด้วยเทคโนโลยีของครู (TrEds) เพื่อผลลัพธ์การสอนและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในการศึกษาวิจัยนี้ มีซอฟต์แวร์แอปพลิเคชันประเภทต่าง ๆ ที่สามารถใช้สำหรับงานต่าง ๆ ได้หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะฟังก์ชันใดฟังก์ชันหนึ่งโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น โปรแกรมประมวลผลคำ โปรแกรมนำเสนอ และโปรแกรมสเปรดชีต ผู้ใช้สามารถใช้แอปพลิเคชันเดียวกันได้หลายวิธี

Zhi-Jiang Liu (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ด้านดิจิทัลและการสอนดิจิทัลเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบระดับความรู้ด้านดิจิทัลของครู ตลอดจนโอกาสและแนวโน้มที่มีแนวโน้มดีภายในการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อสร้างสมรรถนะเป็นพื้นฐานของรูปแบบใหม่สำหรับการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ในบริบทของการสร้างสังคมแห่งความรู้ดิจิทัล โดยใช้สองวิธีหลัก ได้แก่ การอธิบายแบบจำลองเชิงนามธรรมและเชิงตรรกะและการสำรวจ การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจที่ดำเนินการในปี 2018 โดยศูนย์วิเคราะห์ NAFI ที่เกี่ยวข้องกับการวัดระดับความรู้ด้านดิจิทัลของครูและอาจารย์ในรัสเซีย ซึ่งจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยอาจารย์ 634 คน (การศึกษาระดับสูง) และครู 555 คน (การศึกษาทั่วไป) ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจแสดงให้เห็นว่าในดัชนีเปรียบเทียบสำหรับกลุ่มสังคมต่าง ๆ ของประชากร ครูในโรงเรียนและอาจารย์ของสถาบันการศึกษาระดับสูงได้บรรลุถึงระดับความรู้ด้านดิจิทัลที่สูงขึ้น ซึ่งสูงกว่าระดับเฉลี่ยของรัสเซียอย่างมาก ดังนั้น ในรัสเซียโดยรวมดัชนีความรู้ด้านดิจิทัลของประชากรผู้ใหญ่โดยใช้วิธีการวัดที่คล้ายกันคิดเป็น 52% จาก 100% ที่เป็นไปได้ โดยครูในโรงเรียนคิดเป็น 87% และอาจารย์ของสถาบันการศึกษาระดับสูงคิดเป็น 88%

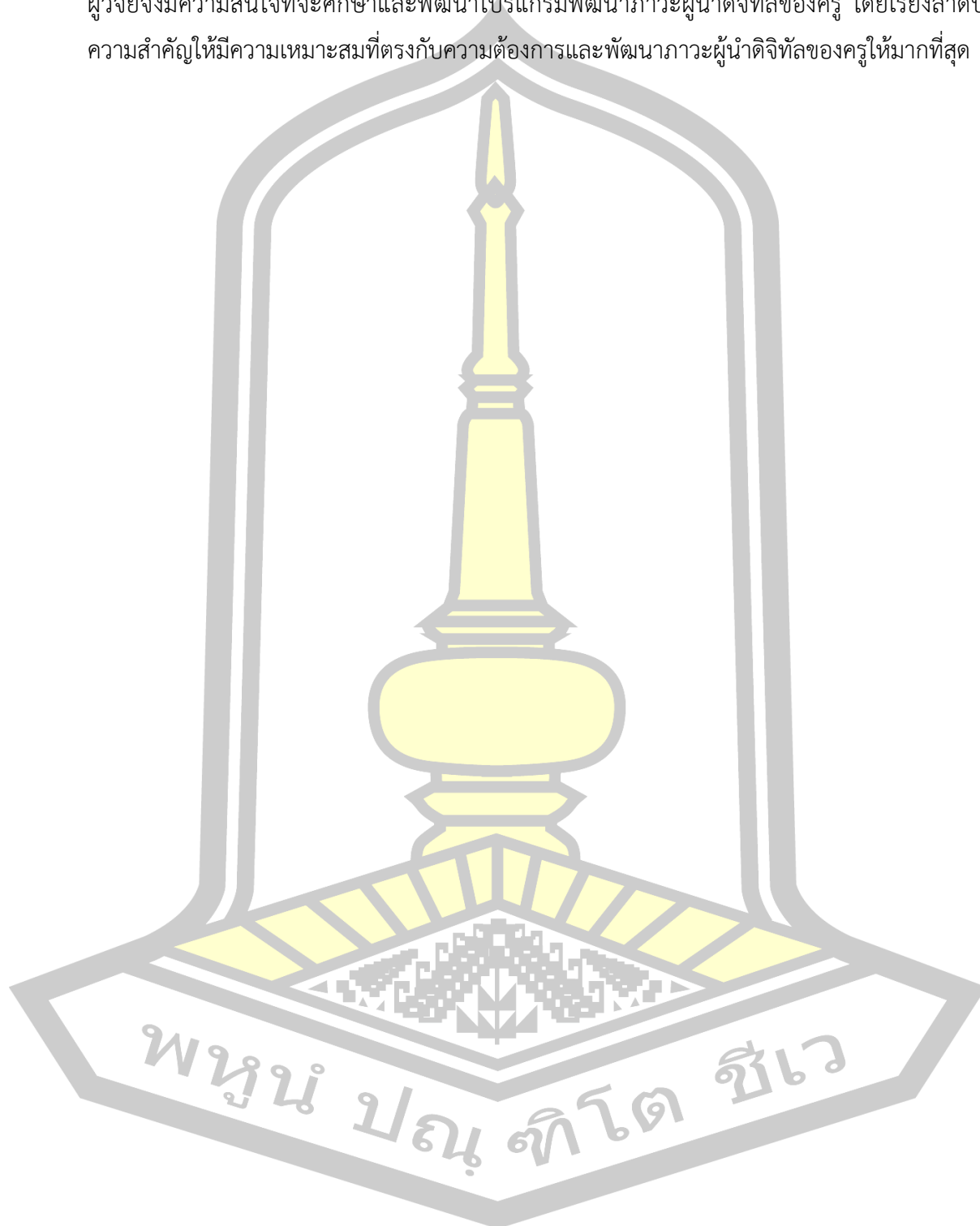
Maxim Murashkin & Johanna Tyrväinen (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาเชิงคุณภาพของความเป็นผู้นำดิจิทัลในภาวะวิกฤติ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้บริหารด้านดิจิทัลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายใต้การแพร่ระบาดของโควิด-19 มัธยมศึกษา 2) เพื่อสำรวจว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและความเป็นผู้นำทางดิจิทัลในระดับสูงสามารถทำหน้าที่เป็นได้อย่างไรโดยจากการศึกษาพบว่าความคิดของผู้บริหารอยู่ในระดับกลางของการรับรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อเป็นผู้นำทีมจากแพลตฟอร์มดิจิทัลทั้งหมด เป็นผู้นำทีมในด้านการใช้เครื่องมือดิจิทัล มีทักษะทางสังคมและสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในด้านการสื่อสารกับทีมในช่วงวิกฤต นอกจากนี้จากการวิจัยที่ดำเนินการยังพบว่าการสนับสนุนจากผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและวุฒิภาวะทางดิจิทัลในระดับสูงถือเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งของการสร้างองค์กรที่ทนต่อวิกฤติในอนาคต

Kapure (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กรสมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นที่นิยมและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรสมัยใหม่ เหตุผลสำคัญเพราะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรนั้นสามารถช่วยในการปกป้ององค์กรให้เกิดความทันสมัยมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้บุคลากรมีการพัฒนางานได้อย่างเต็มศักยภาพและช่วยให้การบริหารองค์กรเกิดผลสำเร็จมากขึ้น เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ ในองค์กร ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีเจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะองค์กรเกิดเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์

Jesper & Karahan (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลผ่านความเป็นผู้นำทางดิจิทัลและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาวิธีการเปลี่ยนองค์กรให้เป็นดิจิทัลธุรกิจ ความสามารถที่จำเป็นของผู้นำดิจิทัล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างดิจิทัล ความเป็นผู้นำและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำทางดิจิทัลกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์และประเมินปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำทางดิจิทัลและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำมีระดับความเป็นผู้นำดิจิทัลสูงกว่าจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) ผู้นำมีระดับความเป็นผู้นำดิจิทัลในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะการจัดการ ทักษะลูกค้า ทักษะด้านดิจิทัลและทักษะในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดตั้งดิจิทัลกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความสามารถในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู เพื่อที่จะช่วยพัฒนาด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู มีเพียงการพัฒนาในภาพรวมเท่านั้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู โดยเรียงลำดับความสำคัญให้มีความเหมาะสมที่ตรงกับความต้องการและพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูให้มากที่สุด



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

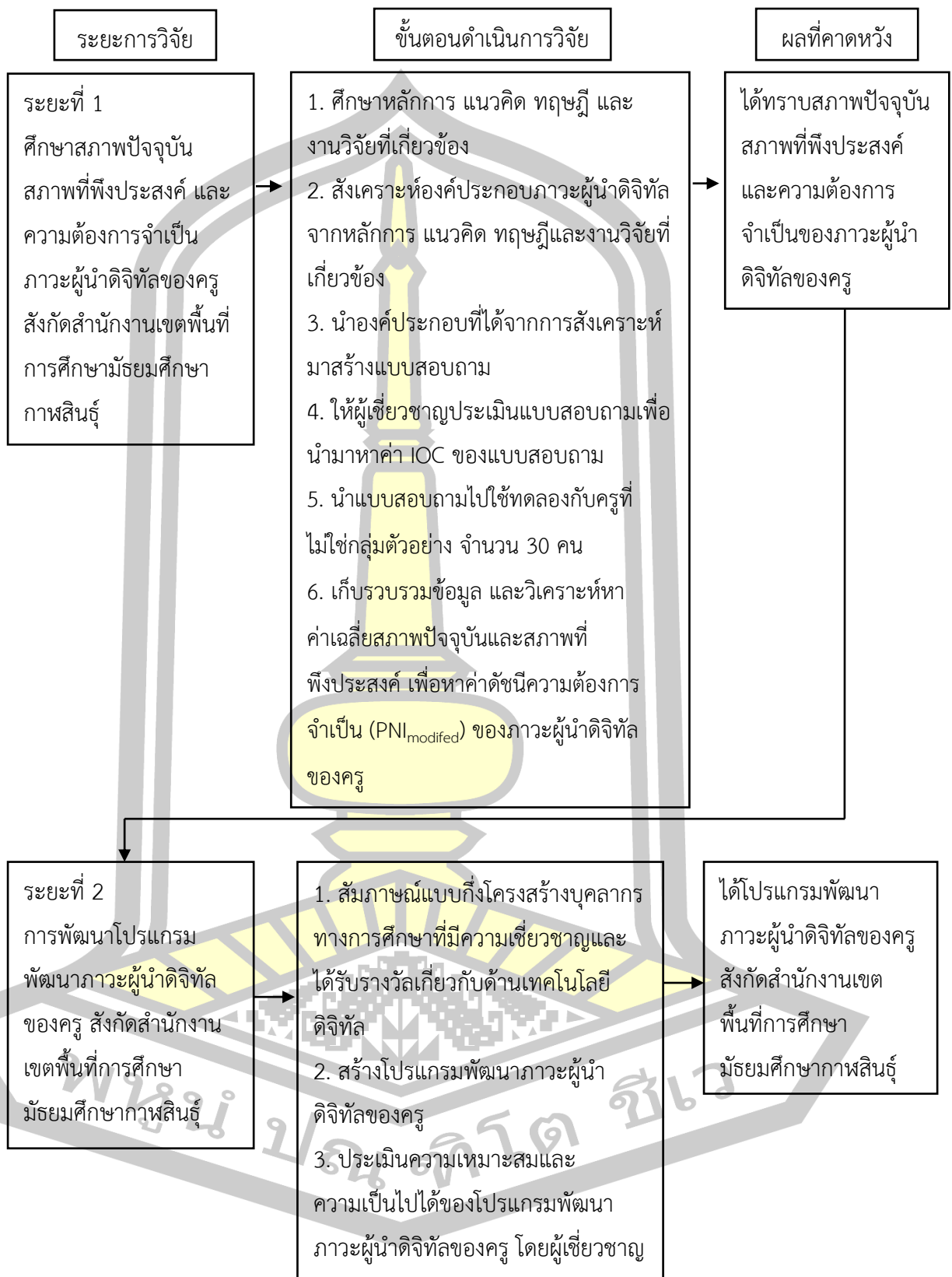
โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบ วิธีผสม (Mixed Method) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น  
ในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสรุปกรอบแนวคิดโดยดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ  
ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

## ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

1.3 นำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

1.4 ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม

1.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้จากการเทียบสัดส่วนขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย ครูจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 11 คน ครูจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน ครูจากสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 7 คน และครูจากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 คน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จำนวน 55 โรงเรียน ปีการศึกษา 2567 ประกอบด้วย จำนวน 1,986 คน โดยแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 119 คน ขนาดกลาง สถานศึกษาที่มีนักเรียน 120 - 719 คน ขนาดใหญ่ สถานศึกษาที่มีนักเรียน 720 - 1,679 คน และขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป และจำแนกประชากรในการวิจัยตามขนาดของสถานศึกษาได้ดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็ก 8 แห่ง ครู 108 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง 31 แห่ง ครู 515 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ 11 แห่ง ครู 658 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 5 แห่ง ครู 705 คน

รวมประชากร สถานศึกษา จำนวน 55 แห่ง ครู จำนวน 1,986 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,986 คน โดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

สถานศึกษาขนาดเล็ก 4 แห่ง ครู 18 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง 5 แห่ง ครู 84 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ 3 แห่ง ครู 107 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 2 แห่ง ครู 116 คน

รวมกลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษา จำนวน 14 แห่ง ครู จำนวน 325 คน

2.3 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

2.4 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด โดยมีรายละเอียด แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ครู	ครู
สถานศึกษาขนาดเล็ก	108	18
สถานศึกษาขนาดกลาง	515	84
สถานศึกษาขนาดใหญ่	658	107
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	705	116
รวม	1,986	325

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นประเภทแบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ขนาดสถานศึกษาของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้น  
แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของลิเคอร์ท  
(Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

3.2.2 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 3.2.1 มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะ  
ผู้นำดิจิทัลของครู เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับของครู ที่ได้จากการวิเคราะห์มา  
สร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำดิจิทัล  
สำหรับครู แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง  
และความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์  
ยิ่งขึ้น

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of  
Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์  
การให้คะแนน ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้วิธีการตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีข้อความทั้งหมด 33 ข้อ ผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อความที่ใช้ได้จำนวน 33 ข้อ และไม่มีข้อความที่ต้องถูกตัดทิ้งหรือปรับปรุง และดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อความในแต่ละข้อ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่ามีข้อความที่เข้าเกณฑ์หรือมีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 33 ข้อ จากทั้งหมด 33 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.60 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อความ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังต่อไปนี้

เกณฑ์ในการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูที่มีวุฒิทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ด้านการศึกษา

2. เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 10 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่

2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมนุญ ปัญญาทิพย์ ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน ได้แก่

2.2.1 นายวิวัฒน์พงษ์ พัทโท ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมนวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

2.3.1 นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (สควค.) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และวุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3.2 นายวิญญู อุตระ ประ.ด. (คอมพิวเตอร์ศึกษา) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

2.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน ได้แก่

2.4.1 ดร.ธนศักดิ์ เจริญธรรม คุณวุฒิ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

3.2.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการออกหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจัดส่งให้สถานศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 325 ฉบับ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างและขอรับแบบสอบถามกลับคืนภายใน 1 เดือน

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จำนวน 325 ฉบับ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

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

ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index)  
 I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์  
 D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

5. การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.1 - 3.50 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน /สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

6.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

6.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach)

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาากาฬสินธุ์

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับรางวัลเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 3 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมนุญ ปัญญาทิพย์ ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชา วิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.1.2 ผู้ที่ได้รับรางวัล ICT Talent ภาครัฐ ผู้มีผลการปฏิบัติงานประจำปี 2566 ในระดับดีเยี่ยม 1 ใน 12 คน จาก ICT Talent ทั่วประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน ได้แก่

1) นายศักรินทร์ ภูละมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนนาจารย์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

1.1.3 ผู้ที่ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยดิจิทัล รางวัลระดับเหรียญทอง ประจำปีการศึกษา 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน ได้แก่

1) นางสาวจุฑามาศ มีสุข ตำแหน่ง ครูชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิทยาการคอมพิวเตอร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) คอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และทุน สควค. Premium ประกาศนียบัตรการสอน (Certificate of Teaching and Learning) มหาวิทยาลัยแมเรียน (Marian University, Wisconsin, USA) ทุน สควค. Super Premium 1 ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา

1.2 ดำเนินการร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

1.3 นำโปรแกรมที่ร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ความเหมาะสมของโปรแกรมและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำโปรแกรมที่ร่างขึ้นเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.5 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพสินธุ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์ การเลือกตามคุณสมบัติ ดังนี้

เกณฑ์ในการกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1.5.1 จบการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสาขา ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ดร.กิตติศักดิ์ วรรณทอง ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) นายวิบูลย์ ดอนพรทัน ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียน อนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3) นางสุพัตรา ฤทธิ์เจริญ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียน อนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.5.2 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

1) ดร.บรรจง วันทา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

2) นายสมโภชน์ นันบุญ คุณวุฒิ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขา การบริหารจัดการการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา วิทญฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนซ่งชัยวิทยาคม สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเด็นที่จะประเมิน โดยศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโปรแกรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบประเมินโปรแกรม และคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

2. สร้างแบบประเมินโดยการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรม และวิธีการพัฒนา บุคลากรมาเป็นกรอบการสร้างแบบประเมิน

3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. นำแบบประเมินโปรแกรมเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

3.3 ร่างโปรแกรมโดยใช้ประเด็นสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์ของศึกษา Best Practice เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ และนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบในการสร้าง

3.4 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตาม คำแนะนำ

3.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) พิจารณาเพื่อลงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ซึ่งผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

3.6 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในลำดับต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ดังนี้ (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

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน

#### 6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553) ดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง  
 N แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

#### 6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553) ดังนี้

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

เมื่อ S.D แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum x$  แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกลางชั้นแต่ละชั้น  
 n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม  
 f แทน ค่าความถี่ของข้อมูลแต่ละชั้น

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 6.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้สูตรดัชนีค่าความสอดคล้อง IOC (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2558) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน Index of Item Objective Congruence  
 $\sum R$  แทน ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
 S แทน ผลรวมของความแปรปรวน  
 S แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ  
 K แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม

6.2.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยใช้สูตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index)  
 I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์  
 D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ สามารถนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Number of people in the sample)
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of success)
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{\text{modified}}$	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index Modified)

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
ดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ จำนวน 325 คน ผลการวิเคราะห์ข้อปรากฏดังตาราง 4 ดังนี้

#### 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 325	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	135	41.5
หญิง	190	58.5
รวม	325	100
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	49	15.1
5 – 10 ปี	70	21.5
11 – 15 ปี	86	26.6
16 – 20 ปี	71	21.8
20 – 25 ปี	35	10.7
25 ปี ขึ้นไป	14	4.3
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	198	60.9
ปริญญาโท	122	37.5
ปริญญาเอก	5	4.6

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 325	
	จำนวน	ร้อยละ
รวม	325	100
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	18	5.5
ขนาดกลาง	84	25.9
ขนาดใหญ่	107	32.9
ขนาดใหญ่พิเศษ	116	35.7
รวม	325	100

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงจำนวน 190 คิดเป็นร้อยละ 58.5 และเป็นเพศชายจำนวน 135 คิดเป็นร้อยละ 41.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดคือ 86 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ 16 – 20 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ระหว่าง 20 – 25 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดคือ 198 คน คิดเป็นร้อยละ 60.9 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 112 คิดเป็นร้อยละ 37.5 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ตามลำดับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทร จำนวน 325 คน โดยแยกตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7

1.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ ซึ่งเป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของครู ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์และนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน และจำแนกเป็นรายชื่อ ปรากฏดังตาราง 5 ถึงตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ โดยรวม

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	PNI <sub>modified</sub> (I-D/D)	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
1. ความรู้ดิจิทัล	2.53	0.80	ปานกลาง	4.41	0.42	มากที่สุด	0.425	1
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.64	0.73	ปานกลาง	4.42	0.34	มากที่สุด	0.402	2
3. การสื่อสารดิจิทัล	2.68	0.71	ปานกลาง	4.43	0.43	มากที่สุด	0.395	3
4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล	2.80	0.52	ปานกลาง	4.42	0.41	มากที่สุด	0.366	4
ค่าเฉลี่ย	2.66	0.69	ปานกลาง	4.42	0.40	มากที่สุด	0.397	

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และการลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคพื้นสมุทรปราการ โดยเรียงลำดับของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล

( $PNI_{\text{modified}} = 0.425$ ) วิสัยทัศน์ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.402$ ) การสื่อสารดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.395$ )  
การประยุกต์ใช้ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.366$ ) ตามลำดับ

ตาราง 6 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์  
และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล

องค์ประกอบ ด้านความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$PNI_{\text{modified}}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ท่านมีความรู้ในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลให้ เหมาะสมและเกิด ประโยชน์สูงสุด	2.55	0.67	ปานกลาง	4.45	0.54	มากที่สุด	0.543	5
2. ท่านมีความสามารถ ในการค้นหา (Search) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.34	0.73	ปานกลาง	4.46	0.55	มากที่สุด	0.624	1
3. ท่านสามารถนำสื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน การจัดการเรียนรู้ใน รายวิชาที่สอนได้อย่าง เหมาะสม	2.51	0.94	ปานกลาง	4.43	0.54	มากที่สุด	0.553	3
4. ท่านมีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและ อินเทอร์เน็ตอย่าง สร้างสรรค์สังคม	2.56	0.74	ปานกลาง	4.42	0.54	มากที่สุด	0.533	7

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านความรู้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$PNI_{modified}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
5. ท่านมีความสามารถ ในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	2.54	0.82	ปานกลาง	4.40	0.55	มากที่สุด	0.536	6
6. ท่านมีความสามารถ ในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.41	0.67	ปานกลาง	4.41	0.54	มากที่สุด	0.587	2
7. ท่านมีความสามารถ ในการแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.58	0.85	ปานกลาง	4.39	0.53	มากที่สุด	0.519	8
8. ท่านสามารถใช้งาน โครงสร้างพื้นฐานให้เกิด ประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และเครือข่าย ไร้สายต่าง ๆ	2.51	0.74	ปานกลาง	4.40	0.54	มากที่สุด	0.547	4
9. ท่านมีความตระหนัก ด้านความเป็นส่วนตัวใน การเข้าถึงเทคโนโลยี ดิจิทัล	2.69	0.79	ปานกลาง	4.40	0.54	มากที่สุด	0.482	9
โดยรวมเฉลี่ย	2.52	0.77	ปานกลาง	4.41	0.54	มากที่สุด	0.547	

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.52) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.41) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 2 ท่านมีความสามารถในการค้นหา (Search) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.624$ ) รองลงมา คือข้อที่ 6 ท่านมีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.587$ ) และข้อที่ 3 ท่านสามารถนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอนได้อย่างเหมาะสม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.553$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$PNI_{\text{modified}}$ (I-D/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ท่านมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการกำหนดภาพอนาคตการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน	2.68	0.71	ปานกลาง	4.41	0.53	มากที่สุด	0.488	6
2. ท่านใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	2.45	0.66	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	0.576	1

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	PNI <sub>modified</sub> (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
3. ท่านสร้างความเข้าใจ ร่วมกันกับบุคลากรใน วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.60	0.78	ปานกลาง	4.42	0.54	มากที่สุด	0.519	4
4. ท่านแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน	2.67	0.71	ปานกลาง	4.40	0.52	มากที่สุด	0.489	5
5. ท่านเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผ่านสื่อดิจิทัล	2.55	0.65	ปานกลาง	4.41	0.54	มากที่สุด	0.534	3
6. ท่านนำวิสัยทัศน์ที่ ร่วมกันสร้างกับสมาชิก ในองค์กรลงไปสู่การ ปฏิบัติ	2.78	0.52	ปานกลาง	4.40	0.53	มากที่สุด	0.451	7
7. ท่านมีการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ	2.53	0.65	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.544	2
8. ท่านสามารถทำให้ สมาชิกในองค์กรยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของ ดิจิทัล	2.81	0.77	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.445	8
โดยรวมเฉลี่ย	2.63	0.68	ปานกลาง	4.41	0.53	มากที่สุด	0.505	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.63) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.41) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 2 ท่านใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.576$ ) รองลงมา คือข้อที่ 7 ท่านมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.544$ ) และข้อที่ 5 ท่านเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.534$ ) ตามลำดับ

ตาราง 8 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล

องค์ประกอบด้านการสื่อสารดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$PNI_{\text{modified}}$ (I-D/D)	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ท่านสามารถสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์	2.72	0.78	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	0.479	5
2. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียน	2.61	0.74	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.514	3
3. ท่านมีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	2.60	0.76	ปานกลาง	4.41	0.52	มากที่สุด	0.516	2
4. ท่านสามารถสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์	2.83	0.49	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	0.441	8

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านการสื่อสารดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	PNI <sub>modified</sub> (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
5. ท่านเป็นผู้นำด้านการ ใช้ประโยชน์จาก เครื่องมือดิจิทัลร่วมกับ เครือข่ายดิจิทัล	2.70	0.80	ปานกลาง	4.44	0.53	มากที่สุด	0.487	6
6. ท่านมีส่วนร่วมในด้าน เทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาการทำงาน	2.77	0.82	ปานกลาง	4.42	0.54	มากที่สุด	0.462	7
7. ท่านสามารถสื่อสาร กับผู้อื่นเกี่ยวกับการ วางแผนด้านเทคโนโลยี	2.64	0.63	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.504	4
8. ท่านมีทักษะมนุษย์ สัมพันธ์และการให้ เกียรติซึ่งกันและกัน	2.57	0.70	ปานกลาง	4.44	0.53	มากที่สุด	0.532	1
โดยรวมเฉลี่ย	2.68	0.71	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.491	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.68$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ องค์ประกอบด้านการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล เมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 8 ท่านมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (PNI<sub>modified</sub>=0.532) รองลงมา คือข้อที่ 3 ท่านมีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (PNI<sub>modified</sub> = 0.516)

และข้อที่ 2 ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.514$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 ผลการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล

องค์ประกอบ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$PNI_{\text{modified}}$ (I-D/D)	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ดิจิทัลในแบบต่าง ๆ	2.83	0.74	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.439	6
2. ท่านมีทักษะการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัล	2.77	0.73	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.459	5
3. ท่านเข้าใจเครื่องมือดิจิทัลและสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์	2.73	0.71	ปานกลาง	4.41	0.53	มากที่สุด	0.471	4
4. ท่านมีการใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัย	2.99	0.85	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	0.388	8
5. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา	2.63	0.65	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.508	1
6. ท่านสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม	2.68	0.71	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.490	2
7. ท่านสามารถประเมินผล การประยุกต์ใช้ดิจิทัล	2.73	0.71	ปานกลาง	4.42	0.53	มากที่สุด	0.473	3
8. ท่านเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้านดิจิทัล	2.90	0.81	ปานกลาง	4.40	0.56	มากที่สุด	0.411	7
โดยรวมเฉลี่ย	2.78	0.73	ปานกลาง	4.41	0.53	มากที่สุด	0.454	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเมื่อเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 5 ท่านสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.508$ ) รองลงมา คือข้อที่ 6 ท่านสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.490$ ) และข้อที่ 7 ท่านสามารถประเมินผลการประยุกต์ใช้ดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.473$ ) ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยสรุปของแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล พบว่า ครูต้องมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมสามารถค้นหา (Find) เนื้อหาต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพผ่านทาง Network หรือเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล
2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ครูควรพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เห็นมุมมองใหม่ๆ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อหาแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การสื่อสารดิจิทัล พบว่า ครูมีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์ เป็นผู้นำด้านการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลร่วมกับเครือข่ายดิจิทัลและมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล พบว่า ครูมีทักษะการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เข้าใจเครื่องมือดิจิทัลและสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น นำข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหา

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จากการศึกษาค้นคว้า ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมพัฒนาโปรแกรม หลักการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ มาเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ
2. เนื้อหา ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล
3. วัตถุประสงค์
4. กิจกรรม
5. การประเมินผลโปรแกรม

### 1. ความรู้ดิจิทัล

“...1. กำหนดนโยบายสำหรับการส่งเสริมองค์ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เช่น จัดอบรมสัมมนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เครื่องมือดิจิทัล, การนำแพลตฟอร์มมาใช้สำหรับการเรียนการสอน เช่น ระบบ e-learning ของโรงเรียน, การส่งเสริมให้บุคลากรหรือนักเรียนใช้ Thai Moolc, ซอฟต์แวร์พื้นฐานที่จำเป็น เป็นต้น

2. สนับสนุนงบประมาณและจัดหาเครื่องมือสำหรับอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมถึงซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เครือข่ายไร้สายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานที่จำเป็น เป็นต้น

3. การนำไปใช้งานและติดตามผล โดยสร้างตัวชี้วัด (KPI) สำหรับวัดประเมินผลบุคลากรในการนำความรู้ดิจิทัลไปใช้งาน...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, วันที่ 9 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การส่งเสริม สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทโดยตรงกับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มอบหมายงานในหน้าที่ความจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจในทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติ ฝึกฝน อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะในเรื่องนั้น ๆ แบ่งระดับความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อประเมินและหาแนวทางในการพัฒนาต่อยอด เช่นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจกระตุ้นการทำงาน เช่น มอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เป็นต้น...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, วันที่ 11 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาความรู้ดิจิทัล ควรมีวิธีการในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ กระบวนการและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ดิจิทัล เช่น การนำแพลตฟอร์มใหม่ๆมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ให้ผู้เรียนได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัล และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในการนำมาปรับใช้ต่อการทำงานขององค์กร และพัฒนาองค์ความรู้ดิจิทัล...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, วันที่ 13 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

## 2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล

“...การพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล บุคลากรภายในโรงเรียนหรือองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้วยการเริ่มต้นวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร จากนั้นวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี และศึกษา Case Study เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ KPI และโครงการ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ จัดเป็นแผนระยะยาว และแผนปฏิบัติงานรายปี...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, วันที่ 9 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังเกตได้ว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมกำลังพัฒนาไปสู่ยุค AI, Robotic องค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิต การปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้เรียน การที่จะสร้างให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องเริ่มจากการวางเป้าหมายร่วมกันโดยผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ผู้บริหารถ่ายทอดแนวคิด วิสัยทัศน์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนด อย่างเป็นรูปธรรม จึงจะสามารถขับเคลื่อนและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, วันที่ 11 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางานขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพงานและช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในด้านการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และการบริการดิจิทัลด้านการสร้างสรรค์สื่อด้วยเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรดิจิทัล ยกกระดับศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคเทคโนโลยี รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ในด้านการใช้พื้นที่สังคมดิจิทัลที่มีการสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ข้อมูลสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, วันที่ 13 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

### 3. การสื่อสารดิจิทัล

“...1. เลือกแพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับโรงเรียนหรือองค์กร เพื่อใช้ในการสื่อสารดิจิทัล

2. จัดอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารดิจิทัล

3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการสื่อสารดิจิทัล...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, วันที่ 9 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารดิจิทัล ทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัลสำคัญ การใช้ทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัลที่ดีจะช่วยให้เราสามารถเชื่อมต่อกับผู้คนและองค์กรในโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้คนได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่จำกัดพื้นที่หรือเวลา ช่วยให้การสื่อสารรวดเร็ว ประหยัดเวลา และสะดวกช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ได้รวดเร็ว ซึ่งการชิงความได้เปรียบในพื้นที่การสื่อสารเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของทีมประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา จะต้องมีความ รวดเร็ว ถูกต้อง ชัดเจน ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน เช่น การดำเนินการจัดทำ Facebook Fanpage YouTube Chanel TikTok เป็นต้น...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, วันที่ 11 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารบนโลกดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญที่ครูต้องมีการเลือกแพลตฟอร์มที่เหมาะสมต่อวิธีการสื่อสารให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพราะทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัลและโซเชียลได้เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารระหว่างครูกับนักเรียน การที่ครูใช้ทักษะการสื่อสารบนโลกดิจิทัลที่ดีจะช่วยให้สามารถเชื่อมต่อกับผู้เรียนและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมการจัด

กิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน โดยพื้นฐานผู้เรียนใช้โทรศัพท์มือถือมาเป็นส่วนหนึ่งในชั้นเรียน และครูจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ด้านข้อมูลเนื้อหาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลบนเครือข่ายออนไลน์ที่จะช่วยให้เกิดการอำนวยความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น เกิดความกล้าแสดงออกและปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างครูกับนักเรียน หรือการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ การค้นคว้าข้อมูล และการทำงานกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นบริบทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการเรียนรู้...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, วันที่ 13 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

#### 4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

1. การพัฒนาทักษะบุคลากร โดยจัดอบรมฝึกปฏิบัติจริงในการใช้ซอฟต์แวร์หรือแพลตฟอร์มที่องค์กรเลือกใช้
2. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น นำระบบ AI มาประยุกต์ใช้งาน
3. การใช้ระบบคลาวด์ เพื่อนำมาจัดเก็บข้อมูล เข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, วันที่ 9 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมการปรับตัวเป็นองค์กรดิจิทัลที่เน้นการทำงาน และการสื่อสารออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ใช้เทคโนโลยีคลาวด์ เพื่อเก็บรักษาข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลในรูปแบบที่ปลอดภัยและเรียกดูได้ทุกที่ทุกเวลา และนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น พัฒนาแอปพลิเคชันภายในองค์กร ควรสร้างแอปพลิเคชันภายในองค์กรที่ช่วยให้ทีมงานมีเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงาน และการสื่อสาร รวมถึงเพื่อใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อตัดสินใจอย่างมีเหตุผล นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและผู้เรียน...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, วันที่ 11 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูมีการประชุมและการอบรมผ่านทางออนไลน์ ใช้แพลตฟอร์มการประชุมหรืออบรมออนไลน์เพื่อเพิ่มศักยภาพ และจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ให้กับครูในสถานศึกษา พัฒนาการปรับตัวด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาให้เป็นองค์กรดิจิทัลที่เน้นการทำงานและการสื่อสารออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา

มีทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร หรือสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, วันที่ 13 ธันวาคม 2567 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 10 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
1. การเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) 2. การใช้ดิจิทัล (Digital Skill) 3. การเข้าถึงดิจิทัล (Digital Access) 4. การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ (Media and Information Literacy)	1. จัดโครงการอบรมเพิ่มสมรรถนะความรู้ด้านดิจิทัลในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลายในการใช้งานได้มากขึ้น 2. ครูเข้าใจความรู้ดิจิทัลและสามารถนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้กับนักเรียนในห้องเรียนได้ รวมถึงสามารถส่งเสริมและแบ่งปันให้เพื่อนครูในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลมากขึ้น	1. จัดโครงการอบรมครูเพื่อเพิ่มสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครูเข้าใจและสามารถนำความรู้ดิจิทัลมาพัฒนาการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนได้อย่างถูกต้อง และควรมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันข้อมูลให้เพื่อนในองค์กรเข้าใจความรู้ดิจิทัลมากขึ้น

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
	<p>3. ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวและเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล</p> <p>4. มีความรู้ในการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิกในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น</p> <p>5. เสาะหาแหล่งเรียนรู้และแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น จัดสัมมนาศึกษาดูงาน เพื่อให้ได้เห็นมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>6. พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ และนำความรู้มาใช้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด</p>	<p>3. ส่งเสริมให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน มีกระบวนการคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมที่สุด</p> <p>4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดีให้กับครู และต้องเป็นแหล่งที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น จัดสัมมนาศึกษาดูงาน หรือรับเชิญวิทยากรที่ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความรู้ดิจิทัลมาให้ความรู้แก่ครู</p> <p>5. จัดหาแหล่งข้อมูลมาพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และสามารถนำความรู้ดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6. สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ สำหรับการทำงานได้อย่างเชี่ยวชาญ</p>

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล พบว่า

1. จัดโครงการอบรมครูเพื่อเพิ่มสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ครูเข้าใจและสามารถนำความรู้ดิจิทัลมาพัฒนาการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนได้อย่างถูกต้อง และควรมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันข้อมูลให้เพื่อนในองค์กรเข้าใจความรู้ดิจิทัลมากขึ้น
3. ส่งเสริมให้ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน มีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมที่สุด
4. จัดหาแหล่งข้อมูลที่ดีให้กับครูและต้องเป็นแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครู เช่น จัดสัมมนาศึกษาดูงาน หรือรับเชิญวิทยากรที่ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความรู้ดิจิทัลมาให้ความรู้แก่ครู
5. จัดหาแหล่งข้อมูลมาพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เพื่อให้ครูเข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล และสามารถนำความรู้ดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ สำหรับการทำงานได้อย่างเชี่ยวชาญ

ตาราง 11 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	1. สนับสนุนบุคลากรในการใช้	1. จัดโครงการอบรมเพื่อให้ครู
2. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน	ได้มีการสร้างเครือข่ายดิจิทัลและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษา	2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จเทคโนโลยีด้านดิจิทัลให้กับครูเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
4. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3. ครูมีการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
	4. การมีวิสัยทัศน์เท่าทัน แนวโน้มอนาคตและวัฒนธรรม การเรียนรู้ยุคดิจิทัล 5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การเรียนรู้ 6. จัดหาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ครู เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก ดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการปฏิบัติงาน 7. การสร้างฐานคุณภาพ การศึกษาสู่ความยั่งยืนด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	3. จัดการอบรม สัมมนาให้กับ บุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของ ดิจิทัล และให้ครูได้เห็นมุมมอง ใหม่ ๆ 4. จัดหาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ครู เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลก ดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ใน สถานศึกษา 5. สร้างโอกาสให้ครูได้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายใน และสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ ครูได้เห็นถึงความสำคัญ แนวทางของการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่ หลากหลาย

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาหสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า

1. จัดโครงการอบรมเพื่อให้ครูได้มีการสร้างเครือข่ายดิจิทัลและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จเทคโนโลยีด้านดิจิทัลให้กับครูเพื่อใช้  
เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. จัดการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง  
ของดิจิทัลและให้ครูได้เห็นมุมมองใหม่ ๆ

4. จัดหาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ครูเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ในสถานศึกษา

5. สร้างโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายในและสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ครูได้เห็นถึงความสำคัญแนวทางของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย

ตาราง 12 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสันธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
1. มีทักษะการสื่อสารดิจิทัลกับผู้อื่น	1. สื่อสารโดยใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม และไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าว	1. การสื่อสารดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์
2. สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียนในห้องเรียน	2. แสดงความคิดเห็นผ่านสื่อดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์	1.1 การสื่อสารโดยใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม
3. มีส่วนร่วมด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการทำงานขององค์กร	3. ใช้สื่อดิจิทัลในการแบ่งปันความรู้หรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์	1.2 การสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวและรุนแรง
4. สามารถสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์	4. มีการใช้ช่องทางดิจิทัลในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	1.3 การสื่อสารที่ทำให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. สามารถเป็นผู้นำการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลร่วมกับเครือข่ายดิจิทัล	5. การสื่อสารต้องแสดงออกถึงความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1.4 การสื่อสารที่วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนส่งต่อหรือนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ
6. มีทักษะมนุษยสัมพันธ์และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	6. มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีเจตนาที่ดี มุ่งไปสู่การพัฒนาภายในหน่วยงาน	2. การสื่อสารที่เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์ ได้แก่ 2.1 การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2.2 การสื่อสารดิจิทัลที่มุ่งไปสู่การพัฒนาภายในหน่วยงาน

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
	7. มีวิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนส่งต่อหรือเผยแพร่ 8. จัดกิจกรรมการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับครู	3. การสื่อสารที่นำเสนอผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาด้านการสื่อสารดิจิทัล 3.1 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 3.2 การนำความรู้ดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางาน

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล พบว่า

1. การสื่อสารดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์
  - 1.1 การสื่อสารโดยใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม
  - 1.2 การสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวและรุนแรง
  - 1.3 การสื่อสารที่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
  - 1.4 การสื่อสารที่วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนส่งต่อหรือนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ
2. การสื่อสารที่เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์ ได้แก่
  - 2.1 การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
  - 2.2 การสื่อสารดิจิทัลที่มุ่งไปสู่การพัฒนางานภายในหน่วยงาน
3. การสื่อสารที่นำเสนอผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาด้านการสื่อสารดิจิทัล
  - 3.1 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 3.2 การนำความรู้ดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนางาน

ตาราง 13 การวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพสันธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการวิเคราะห์
<p>1. เข้าใจเครื่องมือดิจิทัลและสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้</p> <p>2. สามารถนำเครื่องมือดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ไขปัญหา</p> <p>3. มีทักษะในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ดิจิทัล</p> <p>4. สามารถทำงานด้วยดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ และใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัย</p> <p>5. เป็นบุคคลต้นแบบแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>6. มีความสามารถในการประเมินผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านดิจิทัล</p> <p>7. สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆได้</p>	<p>1. การเป็นบุคคลต้นแบบแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. นำระบบดิจิทัลมาใช้ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>4. การประเมินผลของการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัล</p> <p>5. สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยการนำข้อมูลดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์</p> <p>6. เข้าใจเครื่องมือดิจิทัลและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้</p> <p>7. ทำงานด้วยระบบข้อมูลดิจิทัลบนพื้นฐานความปลอดภัย</p>	<p>1. การใช้ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. มีการใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัย เพื่อการปกป้องความเป็นส่วนตัวบนโลกออนไลน์</p> <p>3. สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ของการทำงานด้วยดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลาบนอุปกรณ์ที่พกพาได้อย่างสมาร์ตโฟน</p> <p>4. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติ เช่น ข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอน</p> <p>5. ประเมินผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านดิจิทัลในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกิจกรรมการเรียนการสอน</p>

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล พบว่า

1. การใช้ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
2. มีการใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัย เพื่อการปกป้องความเป็นส่วนตัวบนโลกออนไลน์
3. สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ของการทำงานด้วยดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลาบนอุปกรณ์ที่พกพาได้อย่างสมาร์ตโฟน
4. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติ เช่น ข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอน
5. ประเมินผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านดิจิทัลในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกิจกรรมการเรียนการสอน

### ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์

ส่วนที่ 1 บทนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาฬสินธุ์ มีองค์ประกอบโปรแกรม ดังนี้

#### 1. หลักการ

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมของผู้คนอย่างรวดเร็วต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นต่อไปอีกในอนาคต เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ในด้านการจัดการศึกษา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งในระดับผู้เรียน เช่น ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ช่วยให้นักเรียนและสื่อการสอนมีความหลากหลาย การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารความรู้ และนวัตกรรมของคนทุกกลุ่ม

ภาวะผู้นำดิจิทัลของครูเป็นอีกหนึ่งความท้าทายด้านความสามารถและความเป็นมืออาชีพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเด็กที่เกิดในยุคดิจิทัล โดยครูซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดก่อนที่จะมีการใช้ดิจิทัลอย่างแพร่หลาย นับเป็นความท้าทายในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลอย่างมาก ครูต้องทำความเข้าใจว่าผู้เรียนในยุคนี้มีการเรียนรู้อย่างไร และจะทำอย่างไรให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรม หรือแนวทางใหม่ๆ ที่จะเชื่อมโยงความคิดความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวส่งผ่านไปยังผู้เรียนยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ซึ่งภาวะผู้นำ

ดิจิทัลของครูที่จำเป็นต้องพัฒนามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

2.2 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ดิจิทัล

2.3 เพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนา

2.4 เพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. เนื้อหา

เนื้อหาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ แบ่งเป็น 4 Module ได้แก่

3.1 Module 1 ความรู้ดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ดิจิทัลและความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐานในการใช้เครือข่ายสารสนเทศในการทำงาน ได้แก่ การสื่อสาร ความปลอดภัย การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศในยุคดิจิทัล เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1.1 การรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล

3.1.2 การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล

3.1.3 การใช้สื่อดิจิทัลอย่างเข้าใจ

3.1.4 ความปลอดภัยจากการใช้สื่อดิจิทัล

3.2 Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเกิดการพัฒนาศักยภาพแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.2.1 กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ขอบเขต และวางแผนในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและปฏิบัติการกรอบเป้าหมายที่วางไว้

3.2.2 มีการสร้างวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ครู บุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3.2.3 สร้างบรรยากาศของการทำงานในลักษณะที่ไม่เครียด และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมองค์กร

3.2.4 แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และใช้วิธีการที่ต่างไปจากเดิม นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้

**3.3 Module 3 การสื่อสารดิจิทัล** เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน ใช้ในการ การวิเคราะห์ และการประเมินผลข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และสื่อสารไปยังผู้อื่นได้ โดยการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.3.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์

3.3.2 การสร้างเครือข่ายเพื่อการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์จากเครื่องมือดิจิทัล

3.3.3 การมีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3.3.4 การส่งเสริมความสามารถทางด้านทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการให้เกียรติเคารพซึ่งกันและกัน

**3.4 Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล** เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการนำทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนางานในองค์กร ซึ่งอาศัยการใช้ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และเกิดความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในด้านสื่อการเรียนการสอนโดยอาศัยการใช้ประยุกต์ใช้ดิจิทัล เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.4.1 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน

3.4.2 การใช้งานดิจิทัลที่คำนึงถึงความปลอดภัย เพื่อการปกป้องความเป็นส่วนตัวบนโลกออนไลน์

3.4.3 การพัฒนาให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการใช้ การเข้าถึงการสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล และความเข้าใจ

3.4.4 การทำงานด้วยดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้ในทุกที่ทุกเวลา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานที่ยืดหยุ่นและเกิดการคล่องตัว เช่น บนสมาร์ตโฟน และอุปกรณ์พกพา

### 3.4.5 นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการจัดทำสื่อการเรียน

การสอน

### 3.4.6 ประเมินผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านดิจิทัล

#### 4. วิธีการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและเหมาะสมกับบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน โดยควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้โมเดลมีประสิทธิภาพ สำหรับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบและพัฒนา 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นหลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่ได้รับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. 70 % เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) โดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. 20 % เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนา ตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุยและแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่าย

3. 10 % เป็นรูปแบบการเรียนรู้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ และเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว

ตาราง 14 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การจัดฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการบรรยายความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>2. การจัดกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะมากขึ้น มีทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำมาพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
2. การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษารกรณีตัวอย่างที่มีการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ (Best practice)</li> <li>2. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> <li>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
3. การศึกษาด้วยตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning)</li> <li>2. การเรียนรู้จากสื่อ (Media)</li> </ol>

ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูในแต่ละด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล

1.1 การจัดฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยายความรู้ ความหมายและความสำคัญของการมีความรู้ดิจิทัลใน

หัวข้อต่าง ๆ ได้แก่

- 1) มีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล
- 2) เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล
- 3) สามารถนำดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการทำงานและการจัดการเรียนการสอน
- 4) มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม
- 5) แบ่งปันและส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจในการใช้ดิจิทัล

- แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการมีความรู้ดิจิทัลและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล

- วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอในองค์การ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนารูปผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### 1.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีคุณครูที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านดิจิทัลที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือ คุณครูต้นแบบ

### 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (18 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนของครูและส่งเสริมการนำความรู้ดิจิทัลไปใช้ในการเรียนการสอน

## 2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

### 2.1 การจัดฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยายความรู้ ความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลในหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์

2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์

3) การปฏิบัติวิสัยทัศน์

- การแลกเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ดีและการสร้างกลยุทธ์ร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา

- วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอในองค์การ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนารูปผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคต

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

## 2.2 การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีคุณครูที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านดิจิทัลที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือ คุณครูต้นแบบ

## 2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (18 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนของครูและส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน

## 3. การสื่อสารดิจิทัล

### 3.1 การจัดฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยายความรู้ ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารดิจิทัลในหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่

1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงและการสื่อสารกัน

2) การสร้างความรู้ใหม่และสื่อสารไปยังผู้อื่นได้

3) การวิเคราะห์ประเมินผลข้อมูลและความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่อื่น ๆ

อื่น ๆ

- แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการสื่อสารดิจิทัลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์

- วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอในองค์การ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนารูปผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสื่อสารดิจิทัลผ่านสังคมออนไลน์

- ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

### 3.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีคุณครูที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านดิจิทัลที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือ คุณครูต้นแบบ

### 3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนของครูและส่งเสริมการสื่อสารดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

##### 4.1 การจัดฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยายความรู้ ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารดิจิทัลในหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่

1) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และเกิดความปลอดภัย

2) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3) การใช้งานดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในเนื้อหาของข้อมูลในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจ ประยุกต์ใช้ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดการเรียนรู้ และตนเอง

- แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตรเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ดิจิทัลและสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

- วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอในองค์กร

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนารูปผังโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และความมั่นคงปลอดภัย

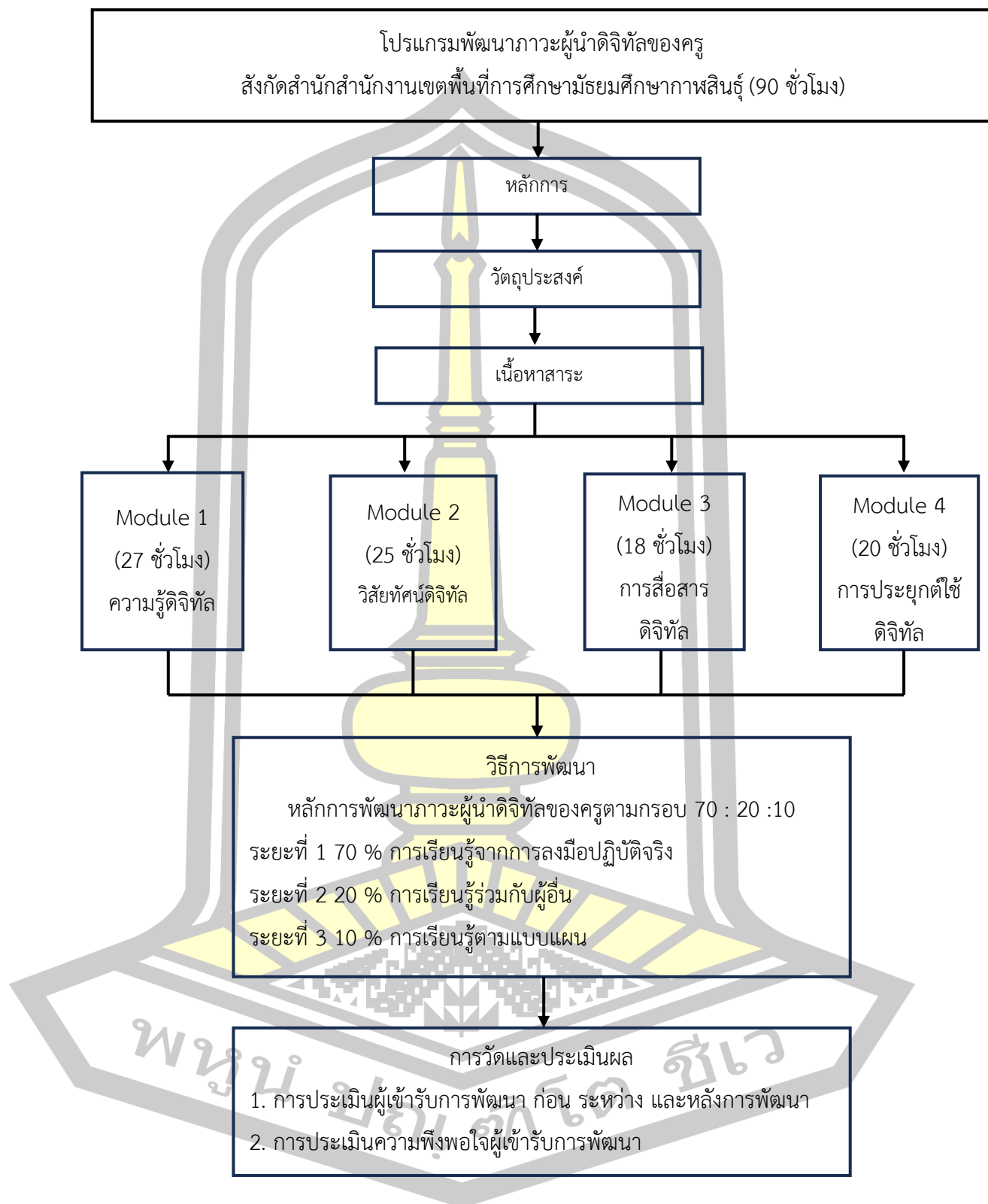
- ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีคุณครูที่ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านดิจิทัลที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือ คุณครูต้นแบบ

##### 4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (14 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนของครูและส่งเสริมการสื่อสารดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 5 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 5 คน ดังตาราง 14

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.73	0.48	มากที่สุด
1.1 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.3 การนำหลักการไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.87	0.30	มากที่สุด
2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.3 เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.67	0.51	มากที่สุด	4.67	0.51	มากที่สุด
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.3 เนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.88	0.27	มากที่สุด	4.72	0.49	มากที่สุด
4.1 การศึกษาดูงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การจัดฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.3 การปฏิบัติงานจริง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.5 การสอนงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง หลัง การพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	5.00	มากที่สุด
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	5.00	มากที่สุด
โดยรวมทุกด้าน	4.86	0.41	มากที่สุด	4.78	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) ในการนำไปใช้พัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีความเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัล เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล ( $PNI_{modified} = 0.425$ ) วิสัยทัศน์ดิจิทัล ( $PNI_{modified} = 0.402$ ) การสื่อสารดิจิทัล ( $PNI_{modified} = 0.395$ ) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล ( $PNI_{modified} = 0.366$ ) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา การจัดการเรียนรู้ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล สำหรับเนื้อหาที่ นำเสนอมาเพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับ ประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาที่นำมา ประกอบการพัฒนามี 4 โมดูล ประกอบด้วย Module 1 ความรู้ดิจิทัล Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารดิจิทัล Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล โดยใช้หลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model และมีวิธีในการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน 2) การจัดฝึกรอบรม 3) การปฏิบัติงานจริง 4) การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการวัดและ ประเมินผลภาวะผู้นำดิจิทัลของครู และตรวจสอบโปรแกรมโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้โปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับโดยรวมมากที่สุด

## อภิปราย

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาและมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับเมื่อก่อนและเป็นเรื่องใหม่สำหรับครู จึง ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) คือความสามารถในการเป็นผู้นำ องค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสารจริงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบ อย่าง (Role Mode) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลและมี

ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Martin และ Gtudzicki (2006) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความสามารถในการตระหนักถึงทัศนคติและความสามารถของบุคคลในการใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและสามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกในการระบุ (Identify) เข้าถึง (Access) จัดการ (Manage) บูรณาการ (Integrate) ประเมิน (Evaluate) วิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ดิจิทัลและสามารถสร้างความรู้ใหม่ โดยการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้อื่นในสถานการณ์หรือบริบทต่าง ๆ ในชีวิตเพื่อแสดงออกและสะท้อนสังคม และเมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของครูจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความรู้ดิจิทัล มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัลตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้ อธิบายได้ว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน เป็นครูที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล นั้นแสดงให้เห็นว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน มีความสามารถพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายสารสนเทศในการการปฏิบัติงานในองค์กร มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางเทคนิคในการแก้ปัญหา รวมถึงการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ American Library Association (2012) ได้กล่าวว่า เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้สารสนเทศในการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้าง และสื่อสารสารสนเทศ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะ แต่ก็ยังมีครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน บางส่วนที่ยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น นั่นคือ ด้านความรู้ดิจิทัล เพราะผลจากการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน มีความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถมีความรู้และความเข้าใจในการนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรภรณ์ แสงทิตย์ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารทรัพยากรดิจิทัลและการสื่อสารดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง การสอนบูรณาการดิจิทัลและการประยุกต์ใช้ดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ดิจิทัล พบว่า สภาพปัจจุบันโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านความรู้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านความรู้ดิจิทัล เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการค้นหา (Search) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอนได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ความสามารถในการค้นหา (Search) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัลและนำเอาความรู้ดิจิทัลไปใช้สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บงกช ทองเอี่ยม (2560) ได้กล่าวว่า ความรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์ ค้นหาวิธีการสื่อสาร และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจผ่านสื่อดิจิทัล สร้างสื่อดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อื่นๆ สร้างเครือข่ายการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศดิจิทัล สร้างสารสนเทศดิจิทัลที่สามารถสะท้อนกลับเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน 2) การใช้ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรู้ด้านภาษาอังกฤษความสามารถในการเลือกสื่อดิจิทัลสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถปฏิบัติการกับเทคโนโลยีอย่างเข้าใจ 3) ความเข้าใจ ประกอบด้วย คติวิเคราะห์แยกแยะ ประเมินสื่อดิจิทัลว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ต่อ การศึกษา หมายยา และความรับผิดชอบต่อการสื่อสารผ่านดิจิทัล เข้าใจกฎหมายเกี่ยวกับสารสนเทศดิจิทัล

1.2 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า สภาพปัจจุบันโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ มีการ

เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากองค์กรที่เกี่ยวข้องในการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ดีและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งดิจิทัลที่สามารถสร้างเครือข่ายและเผยแพร่ให้กับองค์กรอื่นๆที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จีรพล สังข์โพธิ์และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีมิติวิสัยทัศน์ มีการสร้างวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัจจุบันขององค์กร มีมุมมองอนาคตของผู้บริหาร สถานศึกษาในการคัดเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลและตัดสินใจอนาคตขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล เพื่อแสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ดิจิทัลด้วยวิธีการสร้างความเข้าใจ และมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นให้สนับสนุนการทำงานทางดิจิทัลด้วยการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง กระจายวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านการสื่อสารดิจิทัล พบว่า พบว่า สภาพปัจจุบันโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์กรประกอบการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ องค์กรประกอบการสื่อสารดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ด้านการสื่อสารดิจิทัล เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ มีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียนตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า มีทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับแรก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะในการสื่อสารดิจิทัล เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างเพื่อนร่วมองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารระหว่างครูกับนักเรียนในห้องเรียน และให้เข้าใจตรงกันของข้อมูลระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารบนเครือข่ายออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2560) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล คือ การแบ่งปันข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ เพื่อพัฒนา

ตนเองอยู่ตลอดเวลาตั้งนั้น จึงให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องนี้ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิตยา วงศ์ใหญ่ (2560) ได้กล่าวว่า การสื่อสารดิจิทัล คือ การส่งข้อมูลผ่านโปรเซสอิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปทำให้ ความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มีแค่ความรู้ในเนื้อหาเท่านั้น แต่ยังต้องรวมไปถึงทักษะด้าน ข้อมูลและการสื่อสาร ทักษะในการคิดและการแก้ไขปัญหา ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะในการรู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสมัยใหม่อย่างเช่นเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร

1.4 ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล พบว่า สภาพปัจจุบันโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล เมื่อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถประเมินผลการ ประยุกต์ใช้ดิจิทัล ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า สามารถ ประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ มีความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถของตนเองในการนำเอาสื่อ เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในองค์กรหรือสามารถนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุษกร วัฒนบุตร (2559) ได้กล่าวว่า ความเข้าใจในความรู้ และทักษะความสามารถของคนในองค์กร หมายถึง ศักยภาพ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของ ตำแหน่งงานหนึ่งๆโดยกลุ่ม ความรู้ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่ง งานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลินธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความรู้ดิจิทัล Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารดิจิทัล Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจาก การศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ใน งานวิจัย จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล ถัดมาผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ โดย 70% เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) 20% เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และ 10% เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) และผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาครู ซึ่งประกอบไปด้วย 5 วิธี ได้แก่ การศึกษาดูงาน 2) การปฏิบัติงานจริง 3) การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยี 4) การสอนงาน 5) การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงรัช แสงบาล (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไวยวิทย์ มูลทรัพย์ (2565) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล Module 2 การรู้และใช้ดิจิทัล Module 3 การสื่อสารและจริยธรรมดิจิทัล 4) หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 วิธีพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติงานจริง และการศึกษาดูงานด้วยตนเอง 5) การประเมินผลโปรแกรม จากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนการจัดกิจกรรมที่มีกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการในการพัฒนาอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่พัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทของการพัฒนาของแต่ละองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ จักรี ต้นเชื้อ (2555) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือเสริมสร้าง เพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการที่มหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธี

พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภทคือกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่าโปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลาหลักสูตรเนื้อหาที่แน่นอน รวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ด้านความรู้ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูควรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ดิจิทัล และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู มีค่าเฉลี่ยด้านการสื่อสารดิจิทัลมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสื่อสารดิจิทัล และความต้องการจำเป็นด้านความรู้ดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูควรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ดิจิทัลอย่างเร่งด่วน ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้และความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

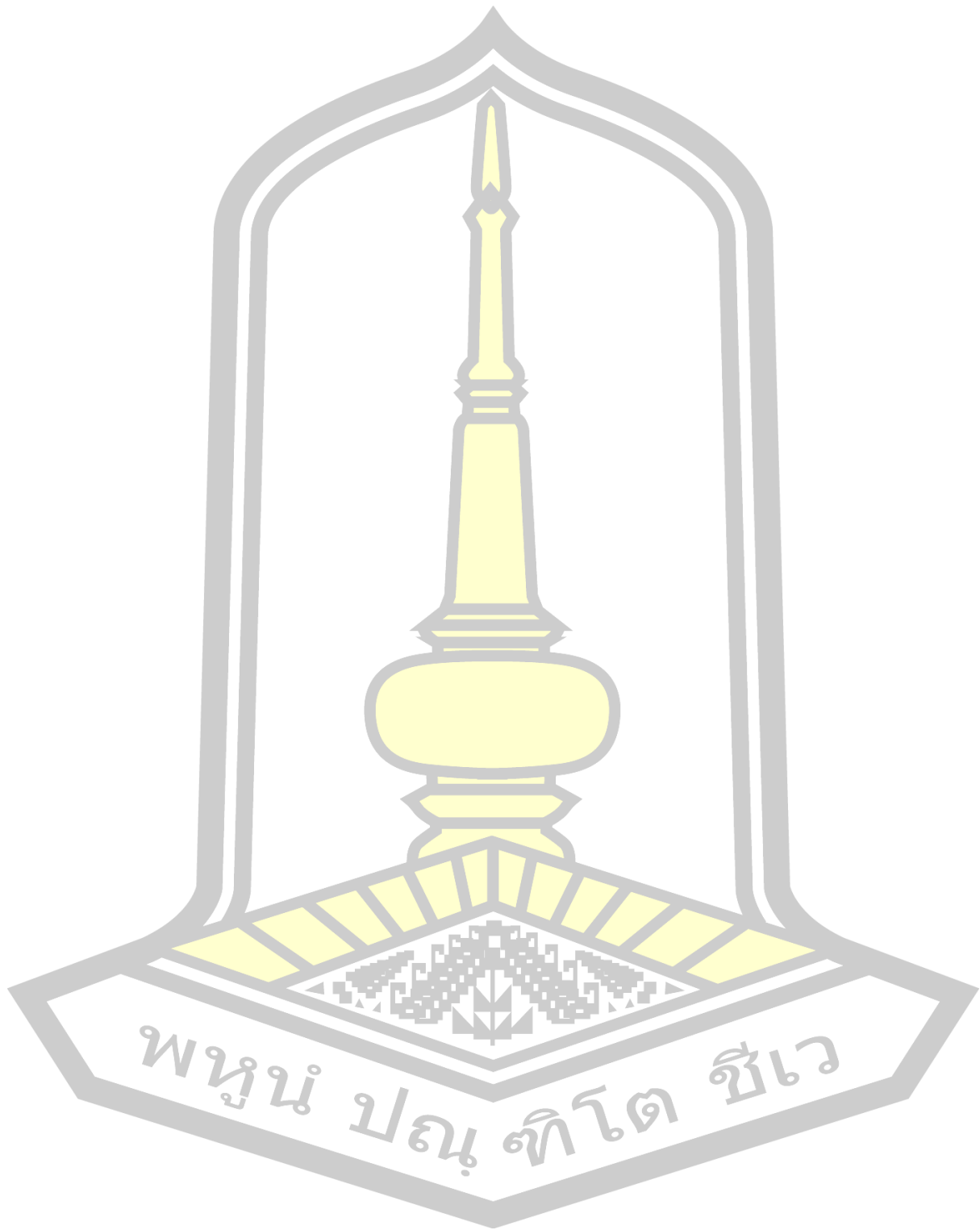
1.2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นครูหรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ หรือครูในสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงกันหรือมีสภาพบริบทที่คล้ายคลึงกัน สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาได้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูเป็นรายด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษา*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กรรณิณี อยู่ประสิทธิ์. (2562). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563 – 2565 MOE Digital Transformation for Education Action Plan 2020 – 2022*.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2557). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่วังค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- กองพัฒนาบุคลากร. (2560). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ประจำปี 2560 – 2561*. [ออนไลน์]. ได้จาก :<http://www.oic.go.th>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2567]
- กฤษณภัทร ชร โทพา. (2559). *การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและนวัตกรรมระหว่างกลุ่มธนาคารพาณิชย์รัฐวิสาหกิจไทยกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์บริษัทมหาชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ผู้พิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรี ต้นเชื้อ. (2555). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. คุรุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- จันทร์ประภา แก้วสีขาว. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู โดยใช้กระบวนการสืบเสาะทางวิทยาศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. การศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม.). สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*
- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- จิราพร สามัญ (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์ รปม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิดทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.*
- เขาวเรศ ใจทัด. (2559). *การพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ณัฐยาภรณ์ เล็กสิงโต.(2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของครูโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- ทินกร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. วารสารครุศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ
- นงรัช แสบงบาล. (2567). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลสำหรับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกสกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นวพัฒน์ เก็มกาแมน. (2563). แนวทางการพัฒนาการรู้ดิจิทัลสำหรับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิตยา วงศ์ใหญ่. (2560). แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของดิจิทัลเนทีฟ. สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(2), พฤษภาคม – สิงหาคม.
- บงกช ทองเอี่ยม (2560). การพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการรู้ดิจิทัลของนักศึกษาวิชาชีพครูในมหาวิทยาลัยไม่จำกัดรับ. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 4(1), 291-302.
- บวร ปภัสราทร. (2561). การสื่อสารเคลื่อนที่จากยุคที่หนึ่งสู่ยุคที่ห้า มุมมองของพลเมืองดิจิทัล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุษกร วัฒนบุตร. (2559). การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 16(2)
- ปกรณ์ สีสกุล. (2561). Leadership in Digital Era: ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล. <https://goo.g/n.JP8MZ>
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2558). วิธีการพัฒนาพนักงาน. ค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2567, จาก <https://prakal.com/author/prakal/>.

- ประภาดา คนคล่อง. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21: กรณีโรงเรียนอนุบาลคำชะอี*. (ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ). คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษาระดับบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*.
- ปวีณา กันถิน. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปุกณัฐมา มาเชค. (2565). *การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล (Administration of Educational Organization in Digital Era)* : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรา วาณิชชวลิต. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 12(1), 161-173.
- พัชรัตน์ หลีประเสริฐ. (2558). *การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่ม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ คม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- พิมพา ธรรมสิทธิ. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. อุดรดิตต์: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรดิตต์.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพยาว์ ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2558). *พูดเรื่องอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์.(2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย).
- ภรทิพย์ ปั่นก้อน. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภวัต มิสติย์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา: มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภารตี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : มนตรีการ พิมพ์.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม: บริษัทเพชร เกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด.
- มาโนช หัทยามาตย์. (2564). *คุณลักษณะครูของโรงเรียนในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล.: วารสารบรรณการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์, 2(2),* กรกฎาคม – ธันวาคม.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ ทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เยาวลักษณ์ จิตต์วโรดม. (2560). *บทบาทและทักษะหลักของภาวะผู้นำในสังคมยุคดิจิทัล Role and Key Skills of Digital Society Leadership*. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(2), 81-91.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ (Leadership) : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุจเรขา วิทยาอุทมิกุล. (2562). *มาตรฐานด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)*. Mahidol Library KM Blog [ออนไลน์]. ได้จาก :<https://km.li.mahidol.ac.th/digital-literacy/> [สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2567].

- เริงฤทธิ์ เยื่อใย. (2558). *สภาพและความต้องการการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- วัชรภรณ์ แสงทิตย์. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิเชียร วิทญูดม. (2558). *ภาวะผู้นำ : Leadership (ฉบับแนวใหม่)*. นนทบุรี  
วิทยา วิจิตร. (2557). *70 : 20 : 10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก:  
<http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้น  
เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2567].
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ที่ 21*.  
กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธ์.
- ไวยวิทย์ มูลทรัพย์. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศรีอุษา กมลธรรมรักษ์. (2557). *การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนประถมศึกษาโดย  
การใช้ภาวะผู้นำครู : กรณีโรงเรียนบ้านดงชมภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
บึงกาฬ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 37(3), กรกฎาคม - กันยายน.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2565). *คู่มือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning  
Model ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)*  
สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน  
รายวิชา 402401 Training for Professional Development* ชลบุรี: ภาควิชาการ  
อาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมาน อัสวภูมิ. (2558). *เอกสารคำสอน รายวิชาการบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง)*. อุบลราชธานี:  
หจก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สมิทธิ ดารากร ณ อยุธยา. (2561). *Digital Literacy, รู้เท่าทันสื่อสารสนเทศสำหรับผู้บริหารยุค  
ดิจิทัล*. *วารสารสมาคมผู้บริหารโรงพยาบาลแห่งประเทศไทย*, 1(1), 31-40.
- สมุทพร ขำนาถ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง:  
พี.เอส. การพิมพ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน Classroom Management*. กรุงเทพฯ :  
ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

- สัมมา รัตนีย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์. (2559). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเชิงกลยุทธ์ธงวิหารโรงโรมประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ค. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : ผู้พิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. (ออนไลน์ <https://www.ocsc.go.th/>). สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2567.
- สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). *รายงานประจำปี 2559 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช)* : สืบค้น 14 ตุลาคม 2567.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *รูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มโดยความร่วมมือของภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2558). *ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี : การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิกานต์ บริเอก. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2563). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ยุค 4.0*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- สุธิดา สอนสืบ. (2565). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ*.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนทร โคตรบรรเทา.(2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา*. ปัญญาชน, 23-24.

สมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *วารสารสภาการศึกษาภาคทอริกแห่งประเทศไทย*, 79,  
15-23

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรอนงค์ กลางนภา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70 : 20 : 10  
Learning Model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เอกชัย กีสุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital  
Era)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.truelookpanya.com/Knowledge/content/52232/-edu-t2s1-t2-t2s3-> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 ธันวาคม 2566].

Arnold, D. (2022). *Supporting leadership development in European Universities: a  
mixed methods study of digital education leadership literacies for higher  
education*.

Carolyn, B. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*.  
January. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 10 September 2024]

Greenberg and Robert. (1996). *Behavior in Organizations*. Needham Height: Allyn and  
Bacon.

H.Bhasin, Leadership Development-Definition, Importance, Steps and Advantages,  
accessed November 19, 2022, available from <https://www.marketing91.com/leadership-development/>

Kapure, Dhvani (2021). Importance of Digital Leadership in the Era of Digitalization

Retrieved from [shorturl.at/fyCR6](https://shorturl.at/fyCR6)

Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.

Liu, Z. J., Tretyakova, N., Fedorov, V., & Kharakhordina, M. (2020). Digital literacy and digital didactics as the basis for new learning models development.

*International Journal of Emerging Technologies in Learning*.

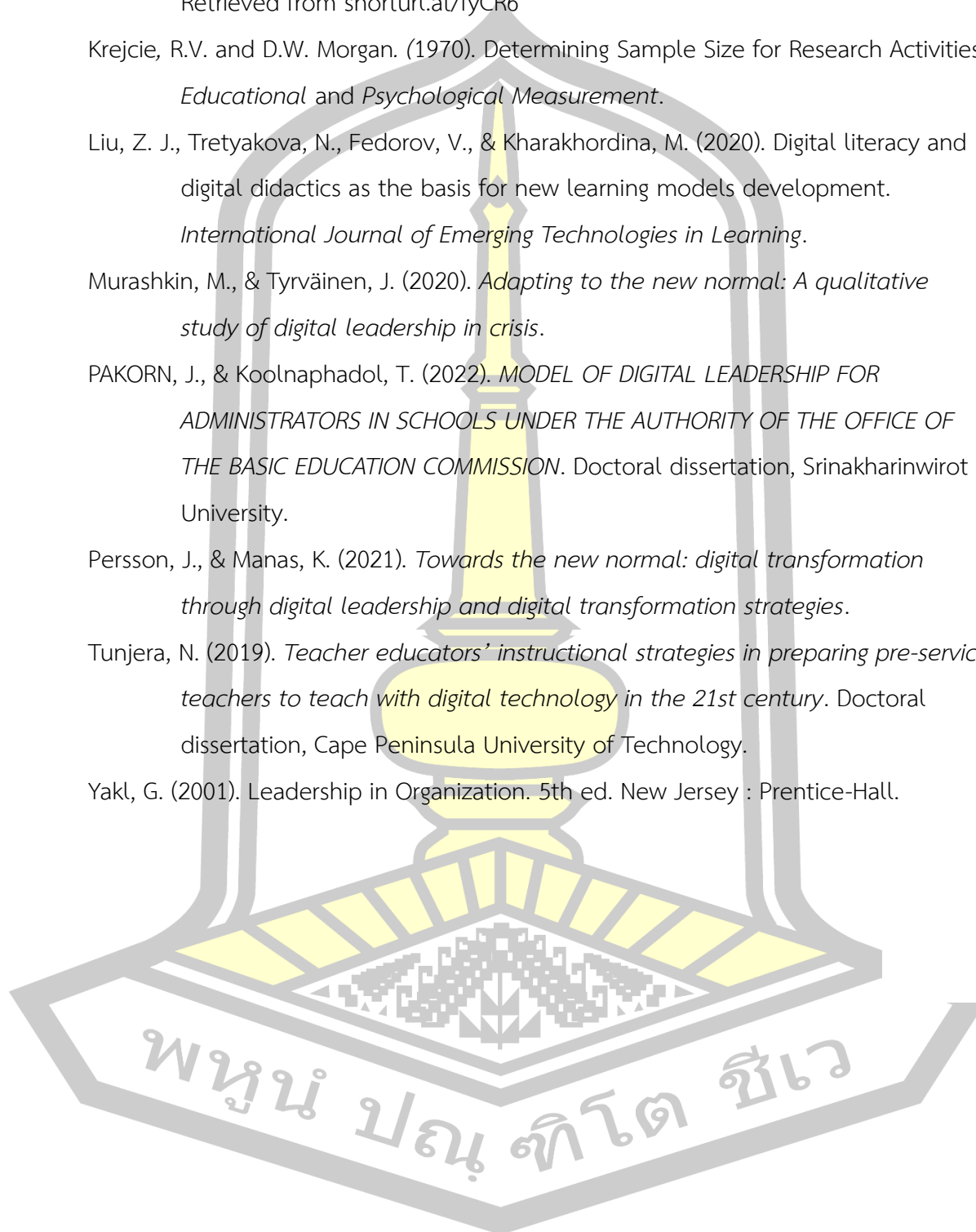
Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). *Adapting to the new normal: A qualitative study of digital leadership in crisis*.

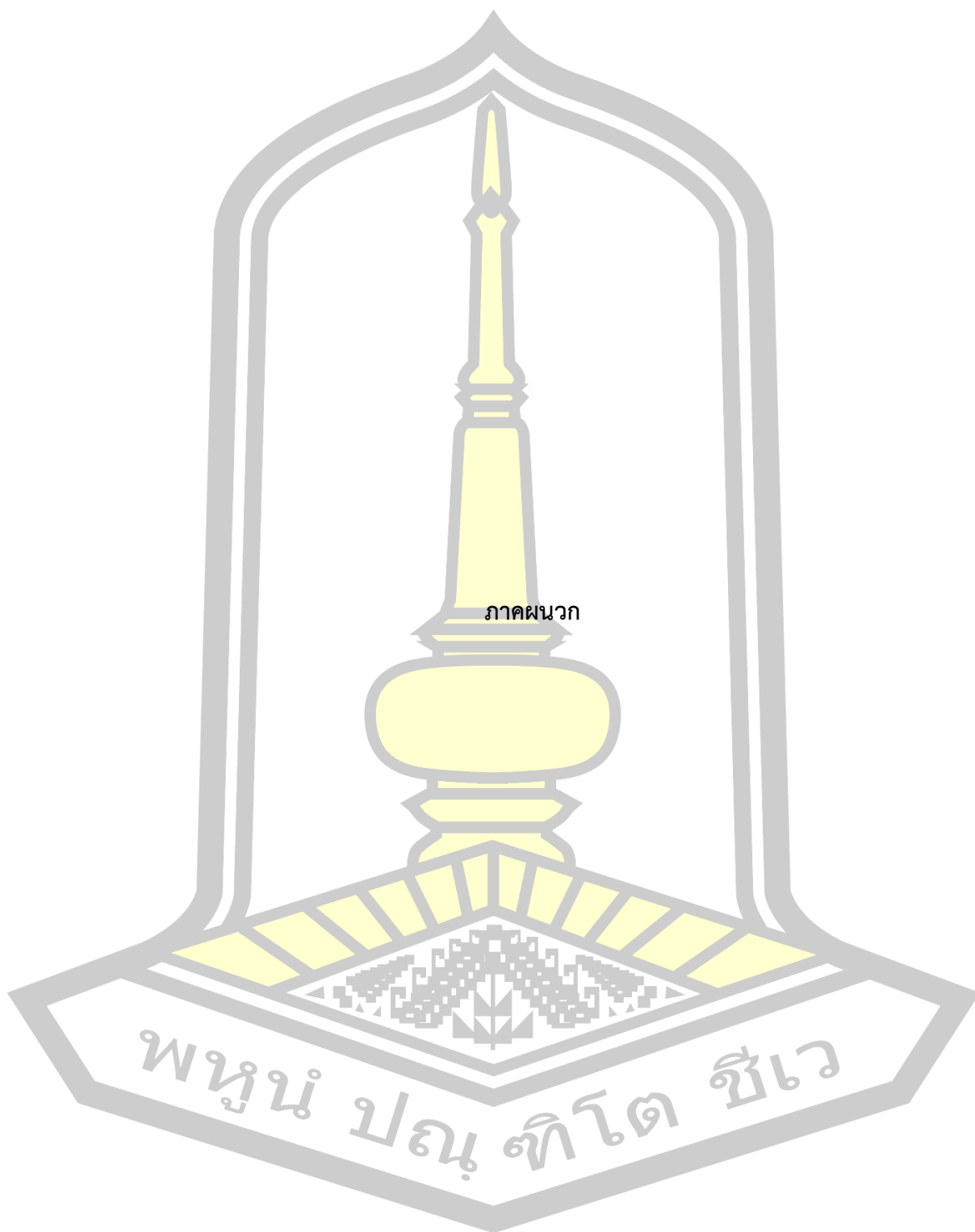
PAKORN, J., & Koolnaphadol, T. (2022). *MODEL OF DIGITAL LEADERSHIP FOR ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER THE AUTHORITY OF THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION*. Doctoral dissertation, Srinakharinwirot University.

Persson, J., & Manas, K. (2021). *Towards the new normal: digital transformation through digital leadership and digital transformation strategies*.

Tunjera, N. (2019). *Teacher educators' instructional strategies in preparing pre-service teachers to teach with digital technology in the 21st century*. Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology.

Yakl, G. (2001). *Leadership in Organization*. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.





ภาคผนวก

พูน ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ Best Practices  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินโปรแกรม

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมบุญ ปัญญาทิพย์ ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. นายวิญญู อุตรระ ปร.ด. (คอมพิวเตอร์ศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
3. นายวิวัฒน์พงษ์ พัทโท ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมนวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. นายไววิทย์ มูลทรัพย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (สควค.) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และวุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ดร.ธนศักดิ์ เจริญธรรม คุณวุฒิ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุคุณนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พูน ปณ ทัโต ชีเว

## รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ Best Practices

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมบุญ ปัญญาทิพย์ ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิมการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. นายศักรินทร์ ภูละมุล ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนนาจารย์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิมการศึกษาระดับปริญญาโท สาขา คอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

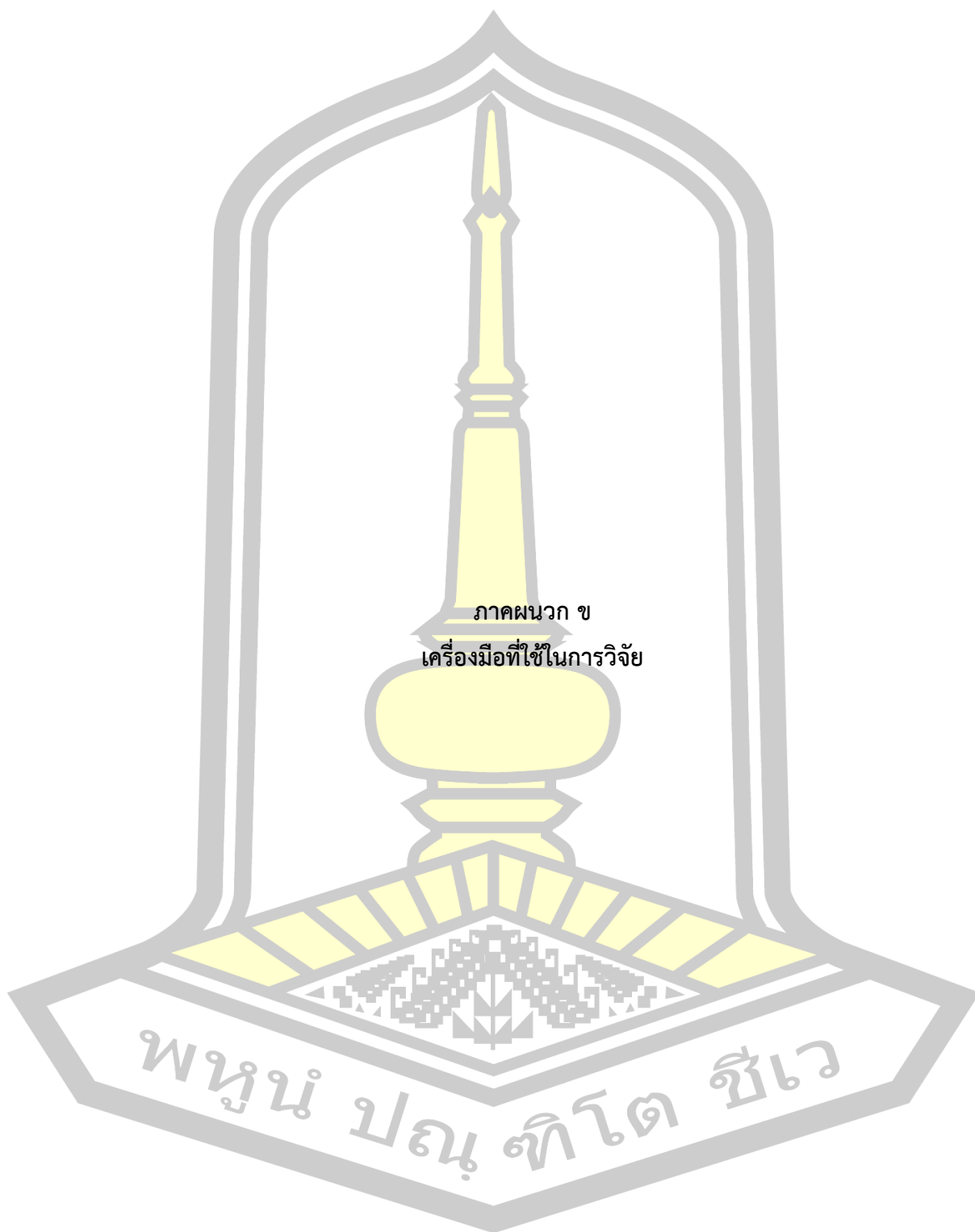
3. นางสาวจุฑามาศ มีสุข ตำแหน่ง ครูชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนอนุกุลนารี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิมการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิทยาการคอมพิวเตอร์ (เกียรตินิยม อันดับ 1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) คอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และทุน สกว. Premium ประกาศนียบัตรการสอน (Certificate of Teaching and Learning) มหาวิทยาลัยแมเรียน (Marian University, Wisconsin, USA) ทุน สกว. Super Premium 1 ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร.บรรจง วันทา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์
2. ดร.กิตติศักดิ์ วรรณทอง ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. นายวิฑูรย์ ดอนพรทนต์ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์
4. นางสุพัตรา ฤทธิเจริญ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุกุลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. นายสมโภชน์ นันบุญ คุณวุฒิ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารจัดการ การศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอ้อมชัยวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพสินธุ์





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

### แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

**เรื่อง** โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์

**ผู้วิจัย** นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นข้อคำถามเพื่อใช้ในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ ว่าแต่ละข้อมีความเหมาะสมหรือไม่ เมื่อพิจารณาแล้ว โปรดใส่เครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว

นียม ศัพท์	ความหมาย นียมศัพท์	พฤติกรรมหรือรายการคำถามจากนียมศัพท์	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
			+1	0	-1	
<p>ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของครูเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความรู้ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล</p>						
1. ความรู้ ความรู้ ดิจิทัล	ความรู้ ความสามารถและ ความเข้าใจขั้น พื้นฐานในการใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศและ เครือข่ายสารสนเทศ ในการทำงาน ได้แก่ การสื่อสาร การรู้เท่า ทันสื่อ และความ ปลอดภัย	1. ท่านมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด				
		2. ท่านมีความสามารถในการค้นหา (Search) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
		3. ท่านสามารถนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอนได้อย่าง เหมาะสม				
		4. ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ สังคม				
		5. ท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ (Create) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
		6. ท่านมีความสามารถในการใช้ (Utilize) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
		7. ท่านมีความสามารถในการแบ่งปัน (Share) เนื้อหาต่าง ๆ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ				
		8. ท่านสามารถใช้งานโครงสร้างพื้นฐานให้ เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ Network และ เครือข่ายไร้สายต่าง ๆ				
		9. ท่านมีความตระหนักด้านความเป็นส่วนตัว ในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล				

นิยามศัพท์	ความหมายนิยามศัพท์	พฤติกรรมหรือรายการคำถามจากนิยามศัพท์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
			+1	0	-1	
<p>ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของครูเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความรู้ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล</p>						
2.วิสัยทัศน์ดิจิทัล	<p>ความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง</p>	1. ท่านมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการกำหนดภาพอนาคตการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน				
		2. ท่านใช้ดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์				
		3. ท่านสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรใน วิสัยทัศน์ดิจิทัล				
		4. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน				
		5. ท่านเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านสื่อดิจิทัล				
		6. ท่านนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงสู่การปฏิบัติ				
		7. ท่านมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ				
		8. ท่านสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัล				

นิยาม ศัพท์	ความหมายนิยามศัพท์	พฤติกรรมหรือรายการคำถาม จากนิยามศัพท์	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
			+1	0	-1	
<p>ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของครูเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความรู้ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล</p>						
3. การสื่อสารดิจิทัล	<p>ความสามารถของครูในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูล สื่อสารอย่างตรงประเด็น ใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและชัดเจน สามารถวิเคราะห์ ประเมินผลข้อมูลและนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อการสื่อสารอย่างมีเหตุผล</p>	1. ท่านสามารถสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์				
		2. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้เรียน				
		3. ท่านมีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล				
		4. ท่านสามารถสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์				
		5. ท่านเป็นผู้นำด้านการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลร่วมกับเครือข่ายดิจิทัล				
		6. ท่านมีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการทำงาน				
		7. ท่านสามารถสื่อสารกับผู้อื่นเกี่ยวกับการวางแผนด้านเทคโนโลยี				
		8. ท่านมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน				

นิยาม ศัพท์	ความหมายนิยามศัพท์	พฤติกรรมหรือรายการคำถาม จากนิยามศัพท์	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
			+1	0	-1	
<p>ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของครูเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของครู 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความรู้ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การสื่อสารดิจิทัล 4) การประยุกต์ใช้ดิจิทัล</p>						
4. การ ประยุกต์ ใช้ดิจิทัล	ความสามารถของครูใน การเข้าใจ และมีทักษะ การใช้งานดิจิทัลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ สามารถ พัฒนางานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการใช้ ดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วน หนึ่งของการทำงาน และ สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ มา ประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน ในองค์กร	1. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ ดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ				
		2. ท่านมีทักษะการเรียนรู้และ การประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัล				
		3. ท่านเข้าใจเครื่องมือดิจิทัล และสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์				
		4. ท่านมีการใช้งานดิจิทัลอย่าง ปลอดภัย				
		5. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ ข้อมูลในการแก้ปัญหา				
		6. ท่านสามารถนำข้อมูล สารสนเทศมาใช้สร้างสรรค์ นวัตกรรม				
		7. ท่านสามารถประเมินผลการ ประยุกต์ใช้ดิจิทัล				
		8. ท่านเป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ด้านดิจิทัล				

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่แสดงถึงการความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความอนุเคราะห์ที่ได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสุรติ ภารไสว

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

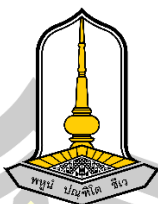




ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.6	ท่านมีส่วนร่วมในด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการทำงาน										
3.7	ท่านสามารถสื่อสารกับผู้อื่นเกี่ยวกับการวางแผนด้านเทคโนโลยี										
3.8	ท่านมีทักษะมนุษยสัมพันธ์และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน										
4. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล											
4.1	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ดิจิทัลในแบบต่าง ๆ										
4.2	ท่านมีทักษะการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัล										
4.3	ท่านเข้าใจเครื่องมือดิจิทัลและสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์										
4.4	ท่านมีการใช้งานดิจิทัลอย่างปลอดภัย										
4.5	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา										
4.6	ท่านสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม										
4.7	ท่านสามารถประเมินผลการประยุกต์ใช้ดิจิทัล										
4.8	ท่านเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้านดิจิทัล										

\*\*\*ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม\*\*\*





**แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง**  
**โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**

**เรื่อง** โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 กาฬสินธุ์ผู้วิจัย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับมหาบัณฑิต หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต  
 สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชา การบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

**ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์**

ตำแหน่ง.....ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....

สถานที่/หน่วยงาน.....จังหวัด.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....คณะ.....มหาวิทยาลัย.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....ปี พ.ศ.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

เวลาที่เริ่มสัมภาษณ์.....

**ผู้สัมภาษณ์ นายสุรติ ภารไสว**

**เกริ่นนำ**

ในงานวิจัยเรื่องโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้  
 องค์ประกอบการวิจัยและแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี  
 ดิจิทัลเป็นอย่างดี ท่านมีหลักการหรือวิธีการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการจัดการ

เรียนการสอนหรือการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างไร ที่ทำให้ผลการจัดการเรียนรู้อของสถานศึกษาท่านประสบความสำเร็จ ข้าพเจ้าจึง เรียนมาเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ดังรายการต่อไปนี้

## ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านความรู้ดิจิทัล

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู หรืออาจารย์ที่มีหน้าที่และรับผิดชอบหรือมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัล ท่านมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลันธุ์ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

1. ท่านมีการพัฒนาองค์ความรู้ดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการสร้างกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

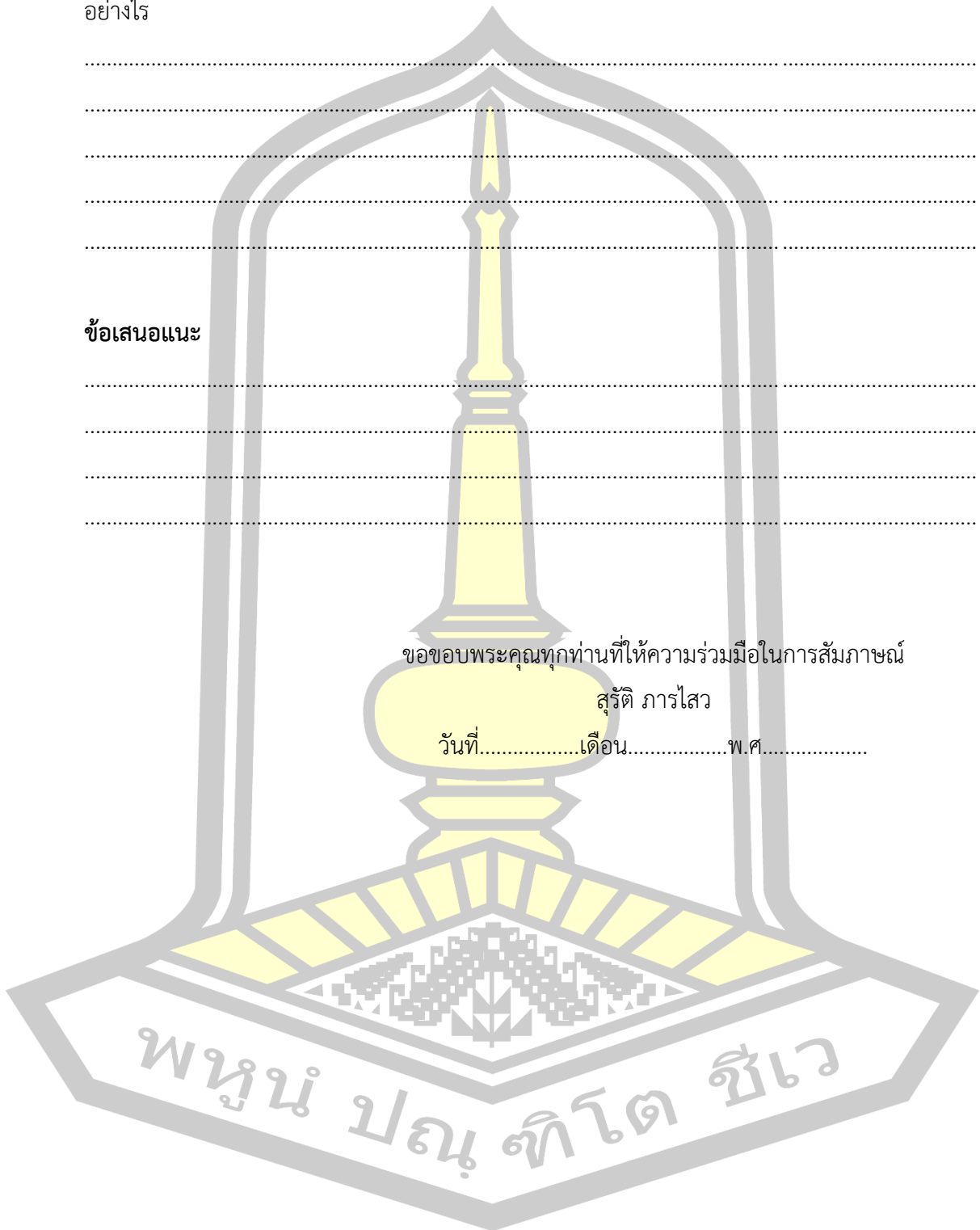
.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

สุรดี ภารไสว

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินนี้ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้ เป็นแบบคำถามที่เกี่ยวกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้ โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นายสุรติ ภารไสว

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

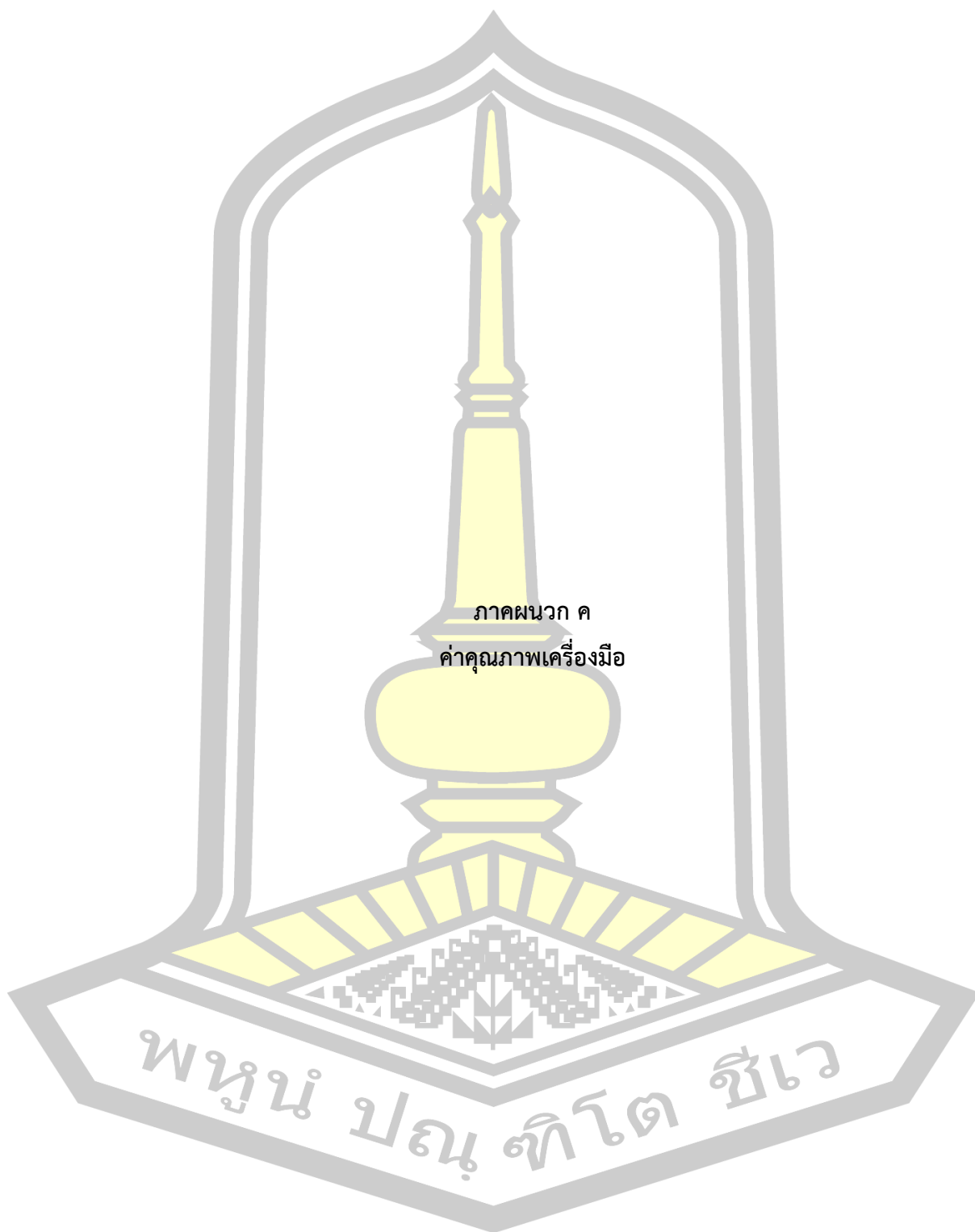
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.2 เนื้อหาเหมาะสมกับ ระยะเวลา										
3.3 เนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ										
<b>4. วิธีการพัฒนา</b>										
4.1 การศึกษาดูงาน										
4.2 การจัดฝึกอบรม										
4.3 การปฏิบัติงานจริง										
4.4 การพัฒนาครูโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล										
4.5 การสอนงานและ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง หลังการพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาคผนวก ค  
ค่าคุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประทีป ชัยเว

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาาพลินธุ์

ตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาาพลินธุ์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่มีข้อความทั้งหมด 33 ข้อ สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่า มีข้อความที่ใช้ได้จำนวน 33 ข้อ และไม่มีข้อความที่ต้องถูกตัดทิ้งหรือปรับปรุง จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อความในแต่ละข้อ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่ามีข้อความที่เขาเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 33 ข้อ จากทั้งหมด 33 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.60 - 1.00

ตาราง 17 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ข้อ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation)	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha coefficient: $\alpha$ )	ค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation)	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha coefficient: $\alpha$ )
1	0.720	0.965	0.679	0.970
2	0.693		0.676	
3	0.726		0.713	
4	0.716		0.627	
5	0.746		0.631	
6	0.556		0.625	
7	0.540		0.616	
8	0.627		0.620	
9	0.690		0.657	
10	0.797		0.769	
11	0.542		0.703	
12	0.663		0.714	
13	0.749		0.750	
14	0.488		0.690	
15	0.769		0.830	
16	0.863		0.807	
17	0.405		0.630	
18	0.624		0.695	
19	0.656		0.731	
20	0.813		0.829	
21	0.685		0.668	
22	0.504		0.627	

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation)	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha coefficient: $\alpha$ )	ค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation)	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha coefficient: $\alpha$ )
23	0.515		0.568	
24	0.719		0.736	
25	0.753		0.757	
26	0.839		0.808	
27	0.656		0.671	
28	0.825		0.811	
29	0.516		0.676	
30	0.618		0.642	
31	0.668		0.664	
32	0.723		0.756	
33	0.619		0.611	

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 แบบสอบถามจำนวน 33 ข้อ สภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.488 ถึง 0.863 แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.965 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.611 ถึง 0.830 แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.970

พหุ ประถมศึกษา



ภาคผนวก ง

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พหุมนั ปณฺ ทิโต ชีเว



โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู โดยแบ่งเนื้อหา  
ออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการจัดการ  
เรียนรู้ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมใน  
แต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะสามารถใช้เป็นคู่มือสำหรับ  
การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาฬสินธุ์ และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ทุกท่าน ขอบคุณนักวิชาการหรือนัก  
การศึกษาทุกท่านที่ผู้จัดทำได้นำเอาผลงานทางวิชาการมาใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนา  
โปรแกรม ขอบคุณคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่คอยให้  
ความรู้และคำแนะนำให้กับผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้  
ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาและคอยชี้แนะแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมจนสำเร็จลุล่วงไปได้  
ด้วยดี

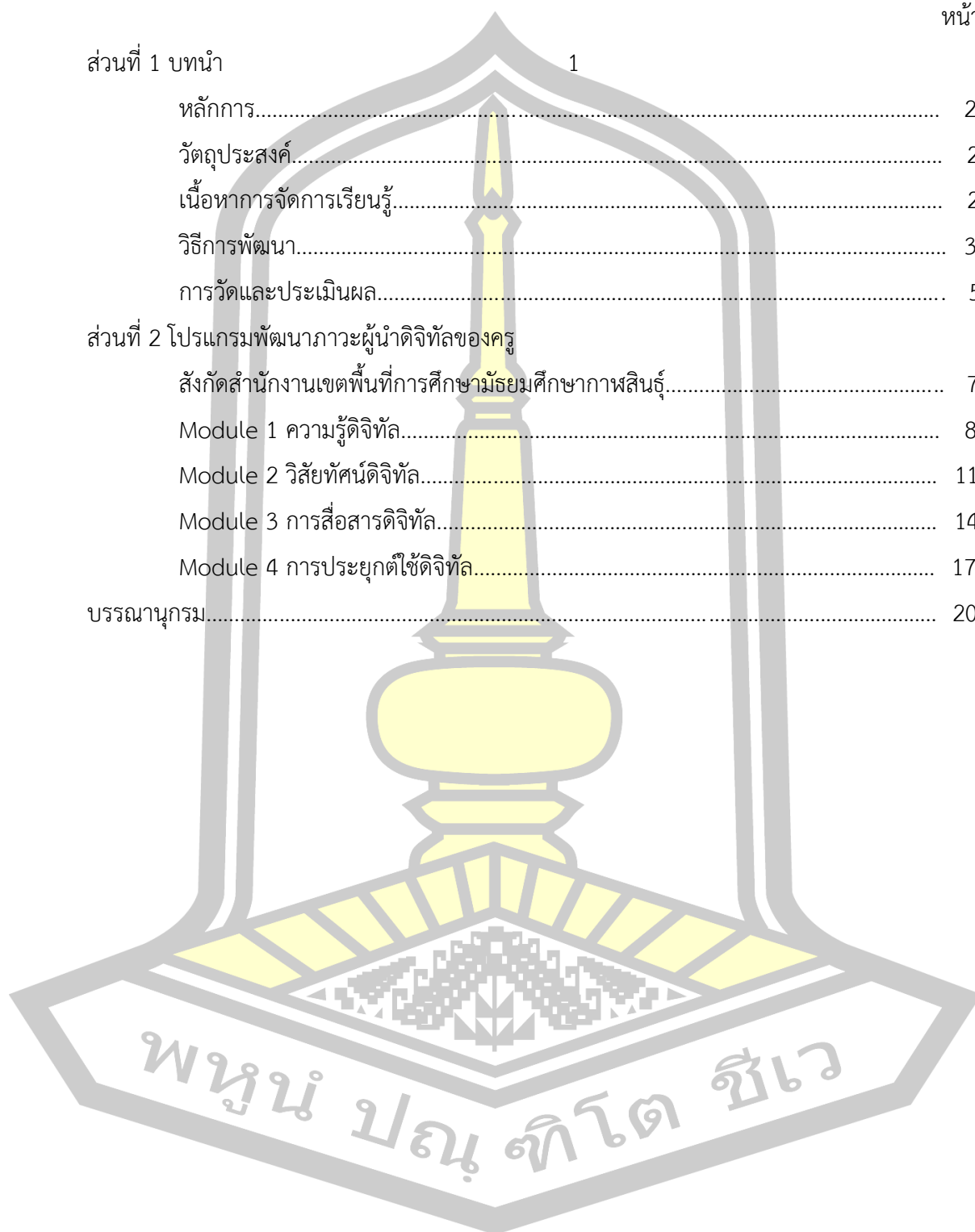
สุรติ ภาริไสว

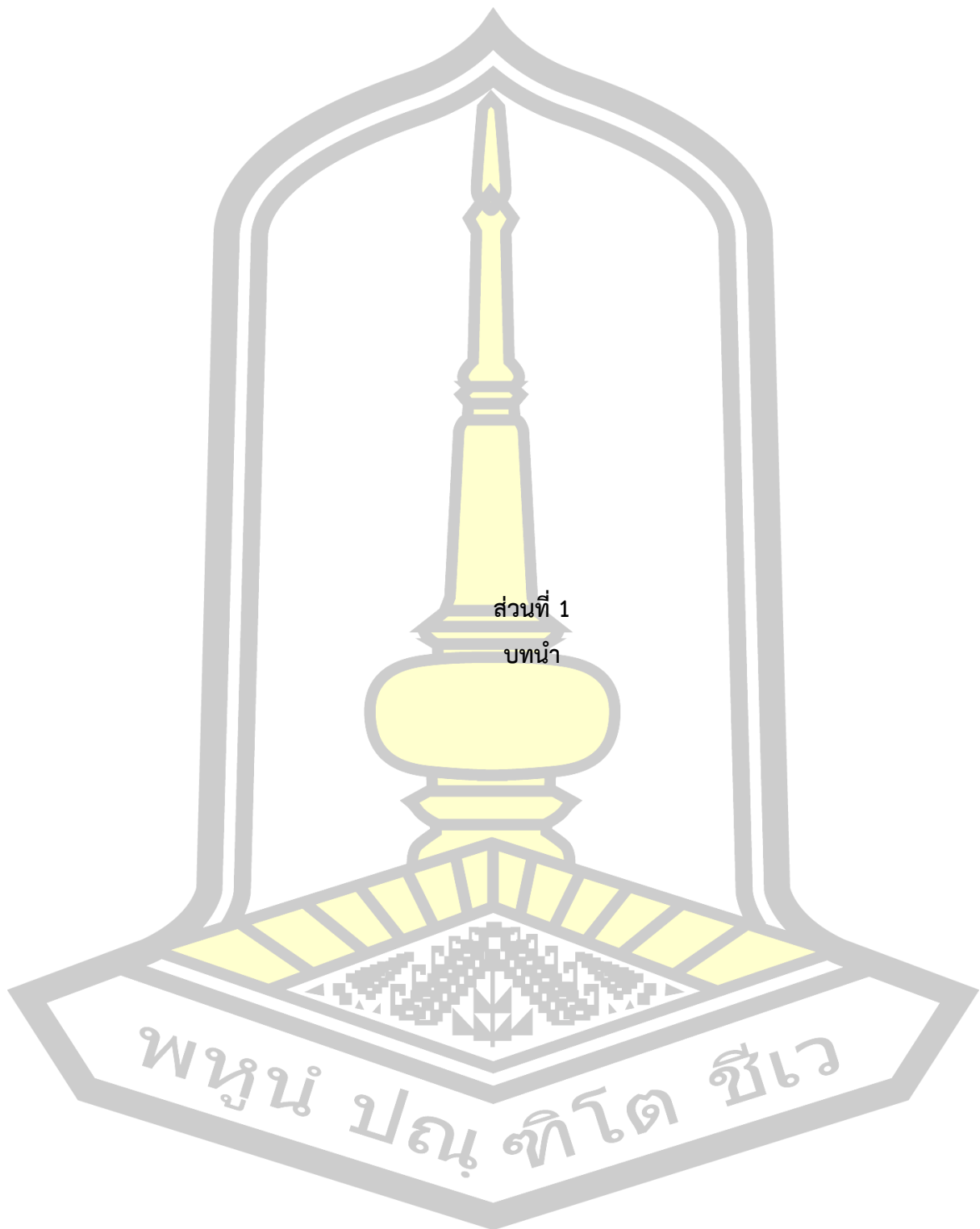
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทัต โส

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการ.....	2
วัตถุประสงค์.....	2
เนื้อหาการจัดการเรียนรู้.....	2
วิธีการพัฒนา.....	3
การวัดและประเมินผล.....	5
ส่วนที่ 2 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์.....	7
Module 1 ความรู้ดิจิทัล.....	8
Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล.....	11
Module 3 การสื่อสารดิจิทัล.....	14
Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล.....	17
บรรณานุกรม.....	20





## 1. หลักการ

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผ่านระบบดิจิทัลมีความสะดวก รวดเร็ว และช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ช่วยให้บทเรียนและสื่อการสอนมีความหลากหลาย น่าสนใจ สามารถเรียนรู้ในทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ (Anywhere, Anytime, Any Device) สร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพ การศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ครูผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลายและมีสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ทำให้กระบวนการสอนสะดวกยิ่งขึ้น ทำให้ผู้สอนมีเวลาในการเตรียมการสอนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565)

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูซึ่งจำเป็นต้องพัฒนา โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล ทัศนคติดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ดิจิทัล ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทายความสามารถและความเป็นมืออาชีพในการจัดการเรียนการสอนของครู

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

2.2 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ดิจิทัล ทัศนคติดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ดิจิทัล

2.3 เพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. เนื้อหาการจัดการเรียนรู้

เนื้อหาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ แบ่งเป็น 4 Module ได้แก่

3.1 Module 1 ความรู้ดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางเทคนิค และเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถพื้นฐานในการใช้ในการทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ความสามารถในการค้นคว้า

การจัดการ การแบ่งปัน รวมถึงการสร้างสารสนเทศและความรู้ มีทักษะด้านการเรียนรู้ในการทำงาน กับสารสนเทศที่นำเสนอผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆจากแหล่งที่มาอย่างหลากหลาย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคม โดยมีการตระกะความคิดที่ถูกต้องและไม่ใช้อารมณ์ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะการแก้ปัญหา ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงมีการตระหนักถึงด้านจริยธรรมและมารยาทบนในการสืบค้นข้อมูลและการใช้บริการเครือข่าย อินเทอร์เน็ต

3.2 Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัจจุบันขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล เพื่อแสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ดิจิทัลด้วยวิธีการสร้างความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นให้สนับสนุนการทำงานทางดิจิทัลด้วยการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง กระจายวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 Module 3 การสื่อสารดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

- 3.3.1 สื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี
- 3.3.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี
- 3.3.3 วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนด้านเทคโนโลยีของแผนการเรียนการสอนอื่นๆ
- 3.3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่มีการวิจัยเป็นฐานในแผนการพัฒนาโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการคนหากรณีตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

3.4 Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการประยุกต์ใช้ดิจิทัล ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร หมายถึง ศักยภาพ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และพหุคุณที่พึงประสงค์ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อกันหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่ม ความรู้ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์ กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

#### 4. วิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มาใช้ในการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559)

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำ และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุยและแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model! จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่างๆ (ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (70 %)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยายความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิตการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการดำเนินการดำเนินกิจกรรมเพื่อรวมกลุ่มระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20 %)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษารณคดีตัวอย่างที่มีการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ (Best practice)</li> <li>2. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> <li>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
ระยะที่ 3 การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (10 %)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้จากสื่อ (Media)</li> <li>2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning)</li> <li>3. การเรียนรู้จากแหล่งวิทยากร</li> <li>4. การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Training) ด้วยการบรรยาย ความรู้ การสาธิต และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนาได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านความรู้ดิจิทัล (Module 1)</li> <li>4.2 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Module 2)</li> <li>4.3 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการสื่อสารดิจิทัล (Module 3)</li> <li>4.4 กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล (Module 4)</li> </ol> </li> </ol>

## 5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

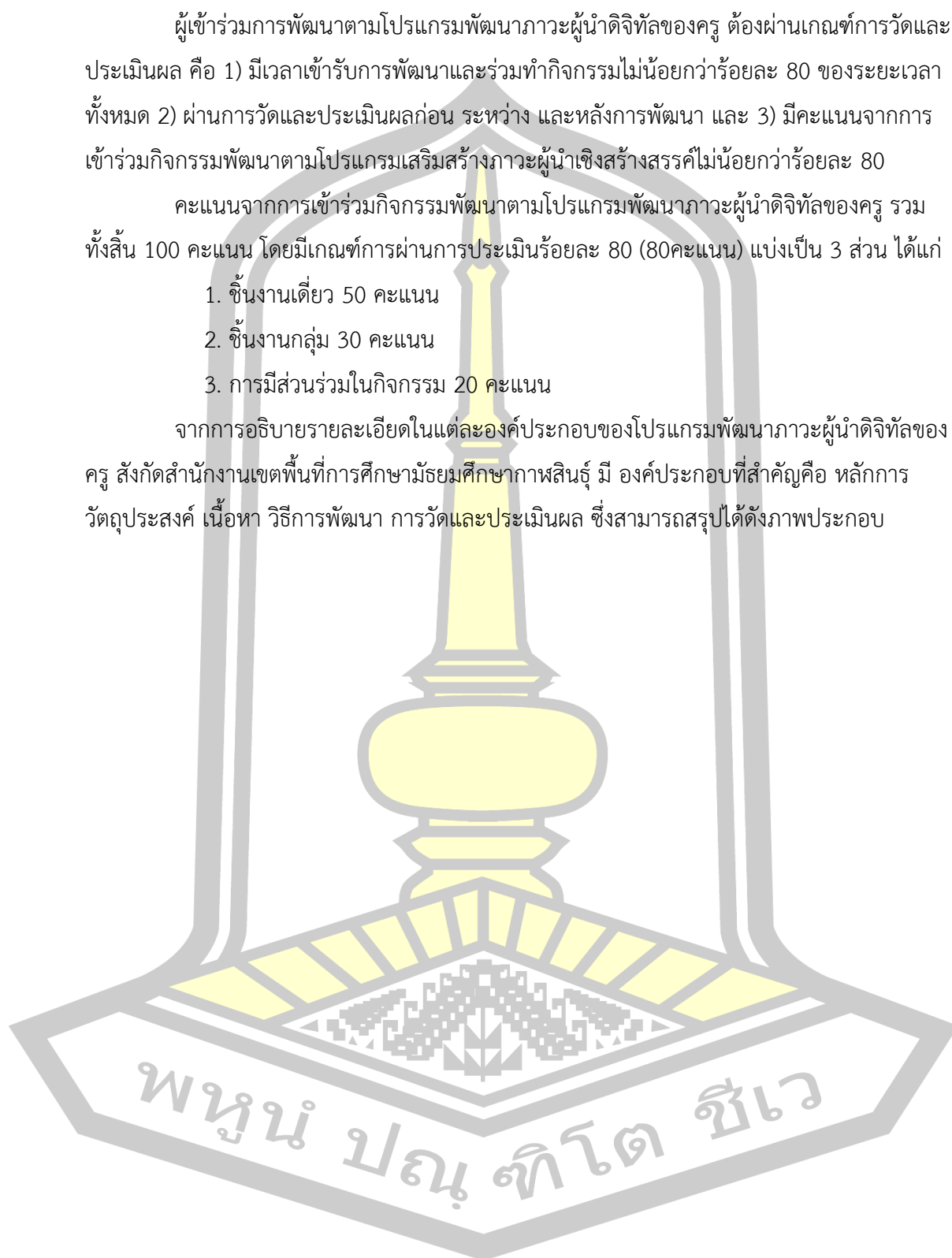
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานจากกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

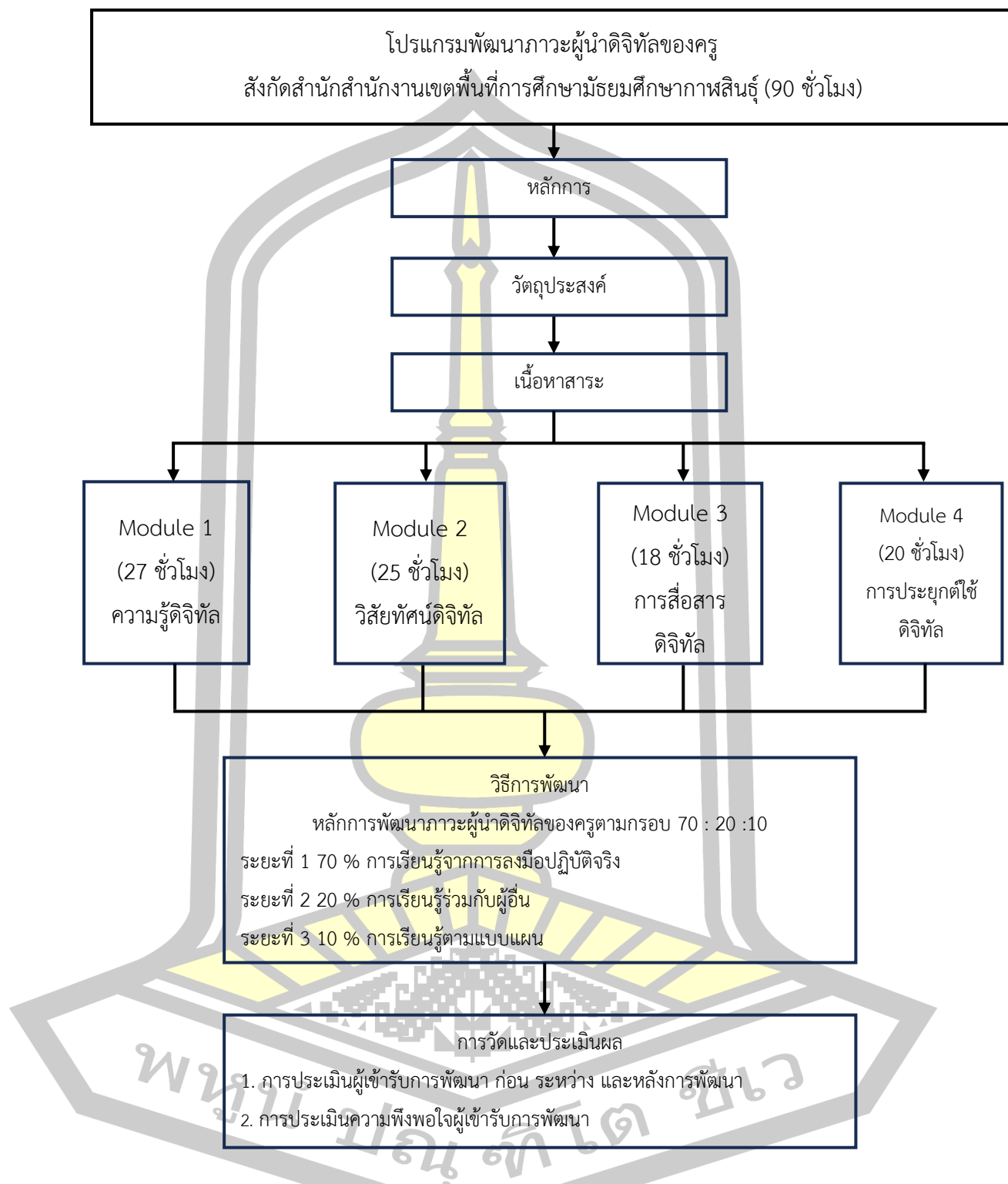
ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน โดยมีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

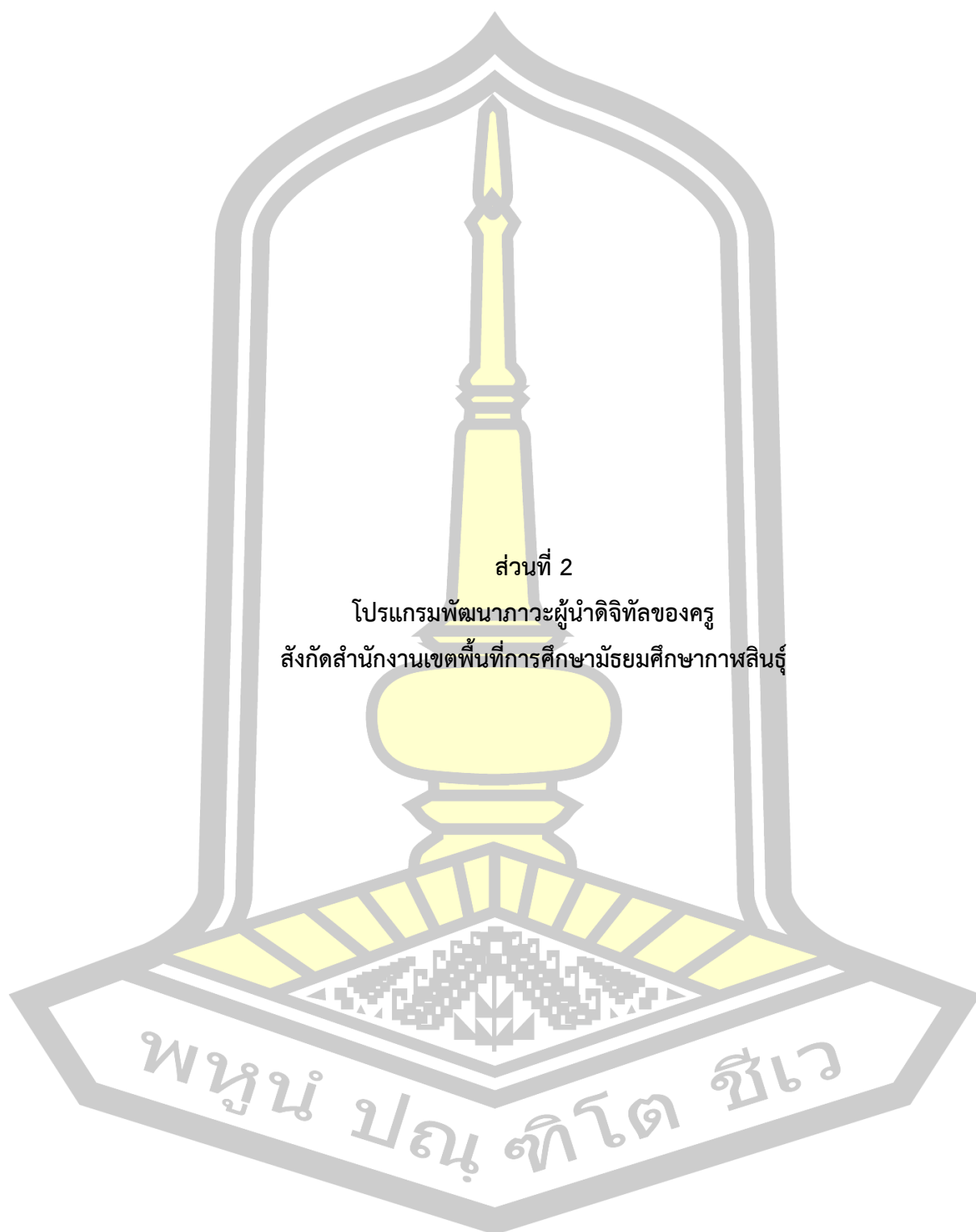
1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มี องค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ





ภาพประกอบ 1 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์



ส่วนที่ 2

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พหุ ประยูร จิตโต ชีวะ

## Module 1

## เรื่อง ความรู้ดิจิทัล

ระยะเวลา 27 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

ความรู้ดิจิทัล หมายถึง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และสื่อสังคมออนไลน์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือ ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยทักษะต่างๆ นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการใช้ชีวิตในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่นับวันจะมีความยุ่งยาก และซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าเราเข้าใจและใช้เทคโนโลยีอย่าง สร้างสรรค์ ใช้ความรู้ด้านไอทีให้ได้มากกว่าแค่ความบันเทิง ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ครุมีความรู้ความเข้าใจด้านความรู้ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะด้านความรู้ดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านความรู้ดิจิทัลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การพัฒนาทักษะการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล โดยการลงมือปฏิบัติจริง
- 3.2 การฝึกอบรมการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล
- 3.3 การเรียนรู้เรื่องความปลอดภัยจากการใช้สื่อดิจิทัล

## 4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา ความรู้ดิจิทัลสำหรับครู รายละเอียดดังตาราง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ 70 (Learning by Doing)	1. การศึกษาดูงาน	กิจกรรมศึกษาดูงานการรู้ ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
	2. การปฏิบัติงานจริง	กิจกรรมการพัฒนาทักษะ ด้านความรู้ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
	3. การพัฒนาครูโดยใช้	กิจกรรมการพัฒนาครูโดย	10 ชั่วโมง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
	เทคโนโลยีดิจิทัล	ใช้เทคโนโลยีพัฒนาด้าน ความรู้ดิจิทัล	
การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20 %)	การสอนงาน	กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะ ด้านความรู้ดิจิทัล	6 ชั่วโมง
การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (10 %)	การฝึกอบรม	กิจกรรมการฝึกอบรมด้าน ความรู้ดิจิทัล	3 ชั่วโมง
			27 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินผลด้านความรู้ดิจิทัลจากการตอบคำถาม
- 5.2 ประเมินผลด้านความรู้ดิจิทัลจากการนำเสนอผลงาน
- 5.3 ประเมินผลด้านความรู้จากใบงาน



ใบงานที่ 1  
Module 1 ความรู้ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความรู้ดิจิทัล หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการพัฒนาความรู้ดิจิทัลเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการฝึกอบรมด้านความรู้ดิจิทัลเพื่อให้รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการจัดการเรียนรู้เรื่องความปลอดภัยจากการใช้สื่อดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์เทคโนโลยี

## Module 2

## เรื่อง วิสัยทัศน์ดิจิทัล

ระยะเวลา 25 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษา สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร กระตุ้นให้สนับสนุนการทำงานทางดิจิทัลด้วยการสร้างแรงจูงใจสอดคล้องกับความต้องการดิจิทัลของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง กระจายวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าอย่างแท้จริง
- 3.2 การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครู
- 3.3 การสร้างนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

## 4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา วิสัยทัศน์ดิจิทัลสำหรับครู รายละเอียดดังตาราง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ 70 (Learning by Doing)	1. การศึกษาดูงาน	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
	2. การฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ	กิจกรรมการพัฒนาทักษะ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
	3. การพัฒนาครูโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	กิจกรรมการพัฒนาครูโดย ใช้เทคโนโลยีพัฒนาด้าน	10 ชั่วโมง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
		วิสัยทัศน์ดิจิทัล	
การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20 %)	การสอนงาน	กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	5 ชั่วโมง
การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (10 %)	การฝึกอบรม	กิจกรรมการฝึกอบรมด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	2 ชั่วโมง
			25 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินผลด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลจากการตอบคำถาม
- 5.2 ประเมินผลด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลจากการนำเสนอผลงาน
- 5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา



ใบงานที่ 2  
Module 2 วิสัยทัศน์ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลในการนำไปปฏิบัติใช้ในองค์กรและกิจกรรมการจัดการเรียนรู้  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการนำเอาวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปใช้ในการจัดการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์เทคโนโลยี

## Module 3

## เรื่อง การสื่อสารดิจิทัล

ระยะเวลา 18 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง กระบวนการใช้ทักษะในการใช้วิเคราะห์ผู้รับสาร/ออกแบบสารอย่างดึงดูดใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการใช้สื่อดิจิทัล (digital media) ที่มีปฏิสัมพันธ์ มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพและความรู้ด้านดิจิทัลเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้แน่ใจว่าทุกคนจะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเข้าถึงและการสื่อสารระหว่างกันและกัน โดยใช้ในจัดการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลข้อมูล เพื่อนำไปสู่การการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆและสามารถสื่อสารไปยังผู้อื่นได้ โดยการแบ่งปันข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และความเข้าใจในด้านการสื่อสารดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 กระบวนการใช้ทักษะในการวิเคราะห์ผู้รับสาร/ออกแบบสารอย่างดึงดูดใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการใช้สื่อดิจิทัล (digital media) ที่มีปฏิสัมพันธ์ มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครู
- 3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์

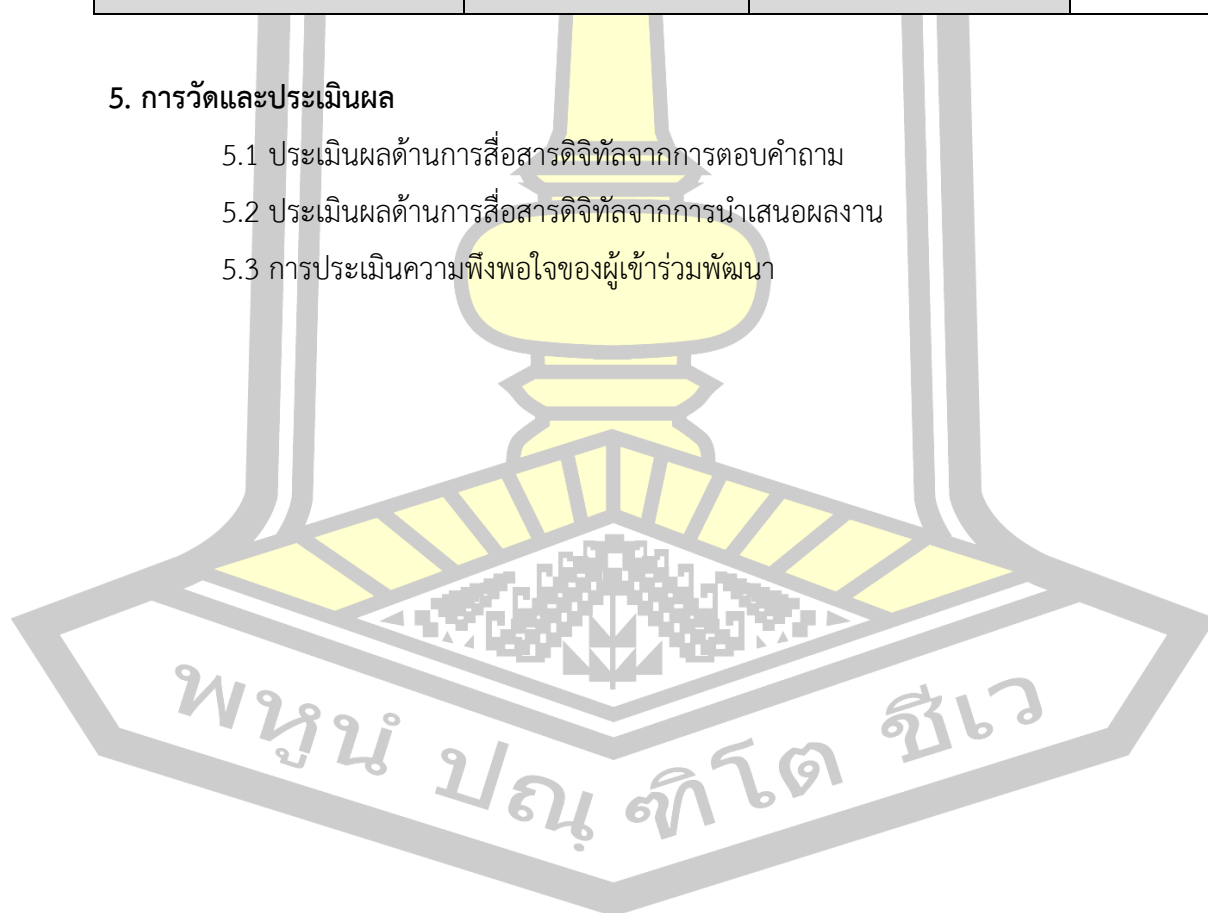
## 4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา การสื่อสารดิจิทัลสำหรับครู รายละเอียดดังตาราง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ70 (Learning by	1. การศึกษาดูงาน	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการสื่อสารดิจิทัล	4 ชั่วโมง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
Doing)	2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	การนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้	3 ชั่วโมง
	3. การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	กิจกรรมการพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีพัฒนาด้านการสื่อสารดิจิทัล	5 ชั่วโมง
การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20 %)	การสอนงาน	กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัล	4 ชั่วโมง
การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (10 %)	การฝึกอบรม	กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการสื่อสารดิจิทัล	2 ชั่วโมง
			18 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินผลด้านการสื่อสารดิจิทัลจากการตอบคำถาม
- 5.2 ประเมินผลด้านการสื่อสารดิจิทัลจากการนำเสนอผลงาน
- 5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา



ใบงานที่ 3  
Module 3 การสื่อสารดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การสื่อสารดิจิทัล หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัลผ่านสังคมออนไลน์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการพัฒนาการสื่อสารดิจิทัลกับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

## Module 4

## เรื่อง การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

การประยุกต์ใช้ดิจิทัล หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่จะช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบออนไลน์เข้ามาปรับใช้เพื่อให้ครูผู้สอนและผู้เรียน สามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาผู้เรียน และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในนำทักษะการใช้ดิจิทัลมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเนื้อหาของข้อมูล การพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และความมั่นคงปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และความเข้าใจการประยุกต์ใช้ดิจิทัล
- 2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้ดิจิทัล
- 2.3 เพื่อให้ครูได้นำเสนอความรู้และทักษะการประยุกต์ใช้ดิจิทัลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 3. เนื้อหาสาระ

- 3.1 ครูสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์
- 3.2 การเรียนรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้
- 3.3 การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้

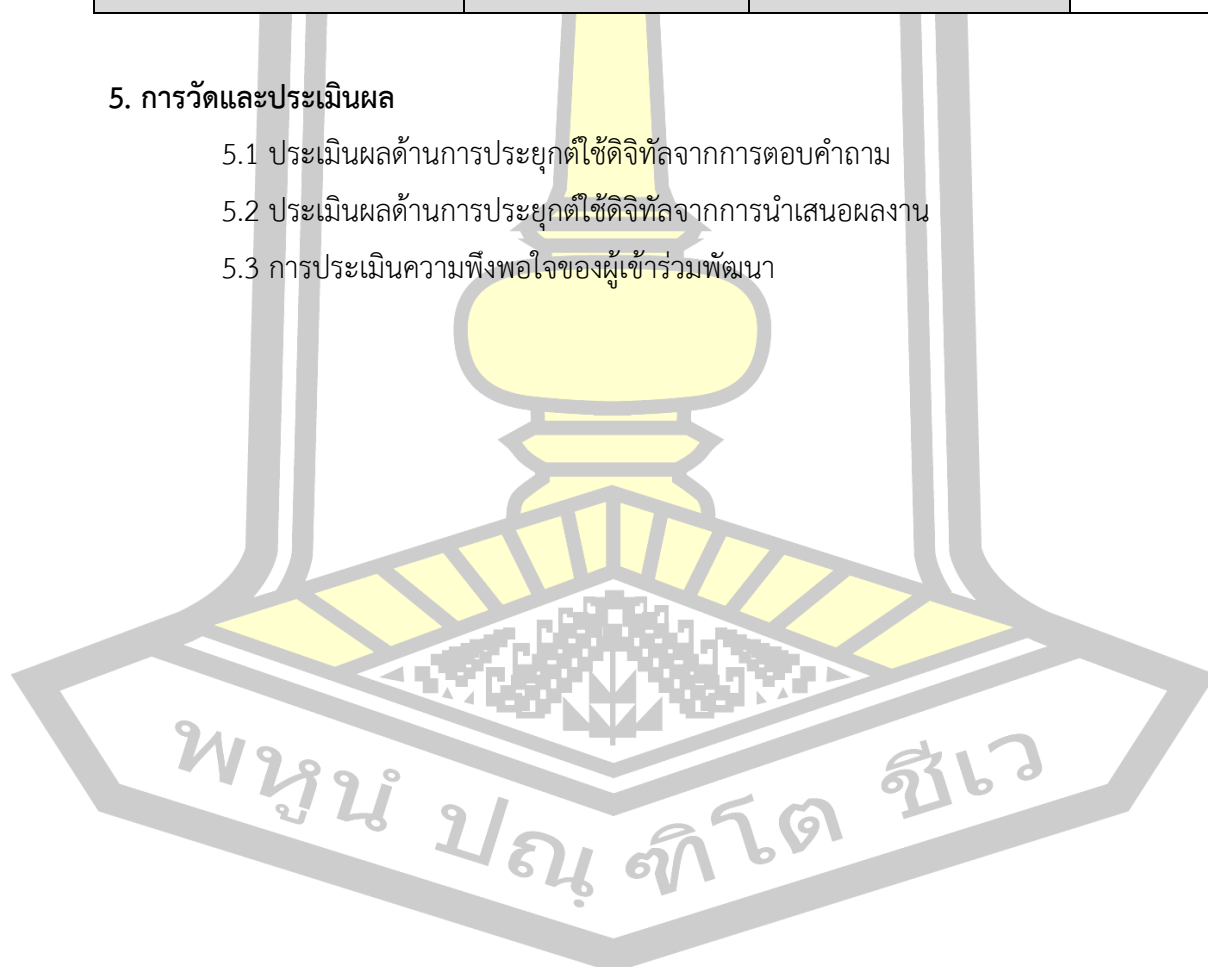
## 4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา การประยุกต์ใช้ดิจิทัลสำหรับครู รายละเอียดดังตาราง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ 70 (Learning by Doing)	1. การศึกษาดูงาน	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
	2. การฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ	การพัฒนาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้การประยุกต์ใช้	3 ชั่วโมง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	เนื้อหา/กิจกรรมพัฒนา	ระยะเวลา
		ดิจิทัลร่วมกัน	
	3. การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	กิจกรรมการพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีพัฒนาด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล	7 ชั่วโมง
การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (20 %)	การสอนงาน	กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล	4 ชั่วโมง
การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (10 %)	การฝึกอบรม	กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล	2 ชั่วโมง
			20 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินผลด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัลจากการตอบคำถาม
- 5.2 ประเมินผลด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัลจากการนำเสนอผลงาน
- 5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา



## ใบงานที่ 4

## Module 4 การประยุกต์ใช้ดิจิทัล

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การประยุกต์ใช้ดิจิทัล หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการฝึกอบรมเพื่อจัดทำสื่อการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี AI หรือปัญญาประดิษฐ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการเสริมสร้างให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมในห้องเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์เทคโนโลยี

### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา* กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2563 – 2565 MOE Digital Transformation for Education Action Plan 2020 – 2022.
- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล* : องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมมหา  
วิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุษกร วัฒนบุตร. (2559). *การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. วารสารวิชาการ  
ธรรมทรรศน์, 16(2), 163-176
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2558). *ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี* : การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนใน  
ศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70 : 20 : 10  
Learning Model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- New Zealand, Ministry of Education. (2003). *Digital horizon: Learning through ICT*.  
Wellington : New Zealand, Ministry of Education.
- Raymond, A.N. (2010). *Employee Training and Development*. 5th ed. New York :  
McGraw-Hill.



แบบประเมินก่อน – หลังการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ตัวแทนครูที่เข้าร่วมการพัฒนาเป็นผู้ประเมินครูที่เข้าร่วมการพัฒนาด้วยกัน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่มีการแสดงออกเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำดิจิทัลของครูว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบประเมินที่มีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้
    - 1 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด
    - 2 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
    - 3 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
    - 4 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมาก
    - 5 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดระบุเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ประสบการณ์ทำงาน  ต่ำกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  11 – 15 ปี  มากกว่า 15 ปี

ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

### ตอนที่ 2 ประเมินภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลิสต์

คำชี้แจง : โปรดระบุเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>1. ด้านความรู้ดิจิทัล</b>						
1.1	มีการนำความรู้ดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม					
1.2	มีการนำความรู้ดิจิทัลมาใช้วิเคราะห์สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอน					
1.3	สามารถอธิบายหลักการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับงาน					
1.4	สามารถนำความรู้ดิจิทัลมาใช้ในการป้องกันภัยคุกคามจากการใช้สื่อดิจิทัลได้					
<b>2. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>						
2.1	มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย					
2.2	สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ					
2.3	มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิกในองค์กรและเป้าหมายในแนวทางเดียวกัน					
2.4	มีความรู้ความเข้าใจและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตได้					

3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล						
3.1	สามารถสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมผ่านการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
3.2	สามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้อื่นให้เกิด ความเข้าใจระหว่างกัน					
3.3	มีทักษะด้านการสื่อสารดิจิทัลผ่านสังคมออนไลน์					
3.4	สามารถสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสังคม ออนไลน์					
4. ด้านการประยุกต์ใช้ดิจิทัล						
4.1	สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนได้					
4.2	สามารถสร้างสรรค์สื่อดิจิทัลเพื่อใช้จัดกิจกรรมการ เรียนการสอนได้					
4.3	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
4.4	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวก ในการทำงาน					
4.5	สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์เพื่อวางแผน ในการแก้ปัญหากิจกรรมการเรียนการสอน					



**แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์**

แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ฉบับนี้ ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของครู

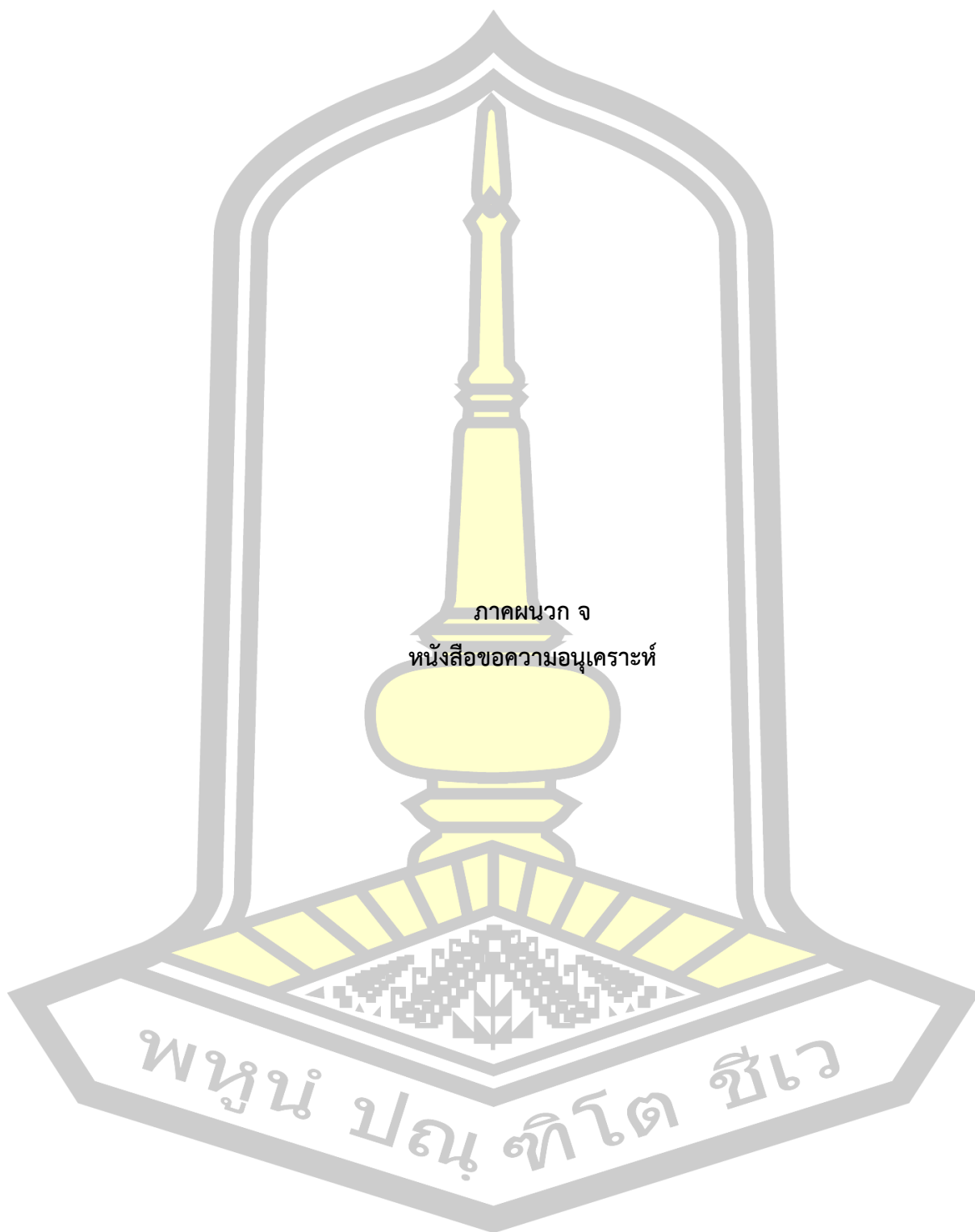
**คำชี้แจง:** โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ และท่านมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านสามารถตัดสินใจเลือกในระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
<b>1. ด้านวิทยากร</b>					
1.1 ทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของวิทยากร					
1.2 ความสามารถในการอธิบายเนื้อหาสาระความรู้					
1.3 การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
1.4 กระบวนการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม					
1.5 การตอบข้อคำถามของวิทยากรในการฝึกอบรม					
1.6 ความน่าดึงดูดของวิทยากรในการฝึกอบรม					
<b>2. ด้านเนื้อหา เอกสาร และสื่อในการพัฒนา</b>					
2.1 เนื้อหา มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					
2.2 เอกสารประกอบการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำดิจิทัล					
2.3 Power point สำหรับการบรรยาย					

2.4 Module ความรู้ดิจิทัลวิสัยทัศน์ดิจิทัลการสื่อสารดิจิทัล					
2.5 Module วิสัยทัศน์ดิจิทัล					
2.6 Module การสื่อสารดิจิทัล					
2.7 Module การประยุกต์ใช้ดิจิทัล					
2.8 โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ประกอบการพัฒนาที่มีความเหมาะสม					
2.9 สถานที่ในการดำเนินงานมีความเหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา					
2.10 บรรยากาศเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา					
<b>3. ด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา</b>					
3.1 การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) (จำนวน 62 ชั่วโมง)					
3.2 การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (จำนวน 19 ชั่วโมง)					
3.3 การเรียนรู้ตามแบบแผน (Learning by course) (จำนวน 9 ชั่วโมง)					
3.4 รวมระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 90 ชั่วโมง)					
<b>4. ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมพัฒนา</b>					
4.1 สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.2 ได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการจัดกิจกรรมในการพัฒนา					
4.3 มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลมากยิ่งขึ้น					
4.4 นำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาไปเผยแพร่หรือแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้					

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว.4564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายศักรินทร์ ภูละมูล

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห้จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว1380

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000  
8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

**เรียน** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมบุญ ปัญญาทิพย์

ด้วย นายสุรติ ภากรไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1380

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**เรียน** นายวิวัฒน์พงษ์ พัทโท

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนากาเวสุ่นาติจิตของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1380

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**เรียน** นายไววิทย์ มูลทรัพย์

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1380

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**เรียน** ดร.ธนศักดิ์ เจริญธรรม

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณ ทั โต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว.4564

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวจุฑามาศ มีสุข

ด้วย นายสุรติ ภารโสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ ว351

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กิตติศักดิ์ วรรณทอง

ด้วย นายสุรดี ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว351

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ**เรียน** นายวิฑูลย์ ดอนพรทัต

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1381

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวพัชรา ฤทธิเจริญ

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสานใต้" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1381

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ**เรียน** นายสมโภชน์ นันบุญ

ด้วย นายสุรดี ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนากาเวงผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว351

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.บรรจง วันทา

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สิริวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว351

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวิญญู อุดระ

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นายสุรดี ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรดี ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุคุณนารี

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ กุส็อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โด ชิ เว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนกมลาไสย

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสี" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ก.ศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนสหสันต์ศึกษา

ด้วย นายสุรดี ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรดี ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนคำม่วง

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุส็อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมนวิทยาคาร

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุส็ื่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1382

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนสองชัยวิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร ก.ศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ อว.0605.5(2)/4573

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ/วิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4321-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852

ศูนย์ ปณ. ที.โต ขบ.



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขออนุมัติขอรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารโสภา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรีวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารโสภา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน พูน ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขออนุมัติขอความเห็นชอบรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาพระนอนวิทยา

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สวีวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภาวไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โตะ ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขออนุมัติขอรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนวังลิ้นฟ้าวิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โตะ ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนจันวิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารโสภา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารโสภา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนแก่นางาจารย์พิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารโสภา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารโสภา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสอพิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภาวไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาลัย

ด้วย นายสุรติ ภารไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร

ด้วย นายสุรติ ภาริไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภาริไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนกุฉินารายณ์

ด้วย นายสุรติ ภาวไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภาวไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุลีออน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสูงพิทยาคม

ด้วย นายสุรติ ภารโสภา นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสาน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความเห็นชอบจากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภารโสภา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ กุลีออน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว352

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกศรีเมือง

ด้วย นายสุรติ ภาริไสว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคอีสานใต้" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สรวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสุรติ ภาริไสว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

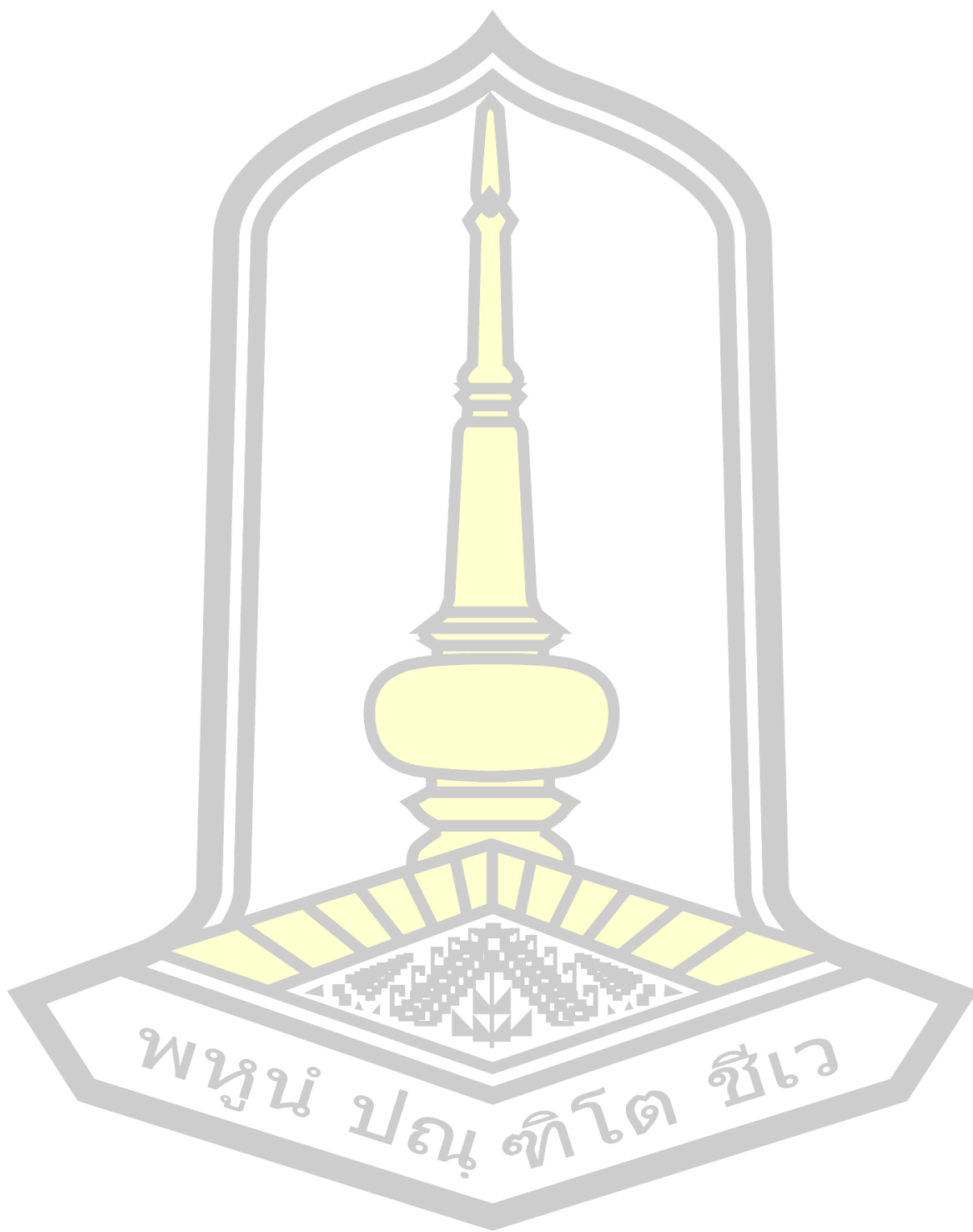
โทรสาร 0-4371-3147

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายสุรติ ภารไสว
วันเกิด	วันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอสามชัย จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 23 บ้านโนนสมบูรณ์ หมู่ที่ 5 ตำบลคำสร้างเที่ยง อำเภอสามชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุกุลนารี เลขที่ 159 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนท่านาจนวิทยา พ.ศ. 2557 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสามชัย พ.ศ. 2563 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) สาขาชีววิทยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว



พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว