



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน"

ของ ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย)

อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย นเรศวร, 2564
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 โรงเรียน และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 293 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

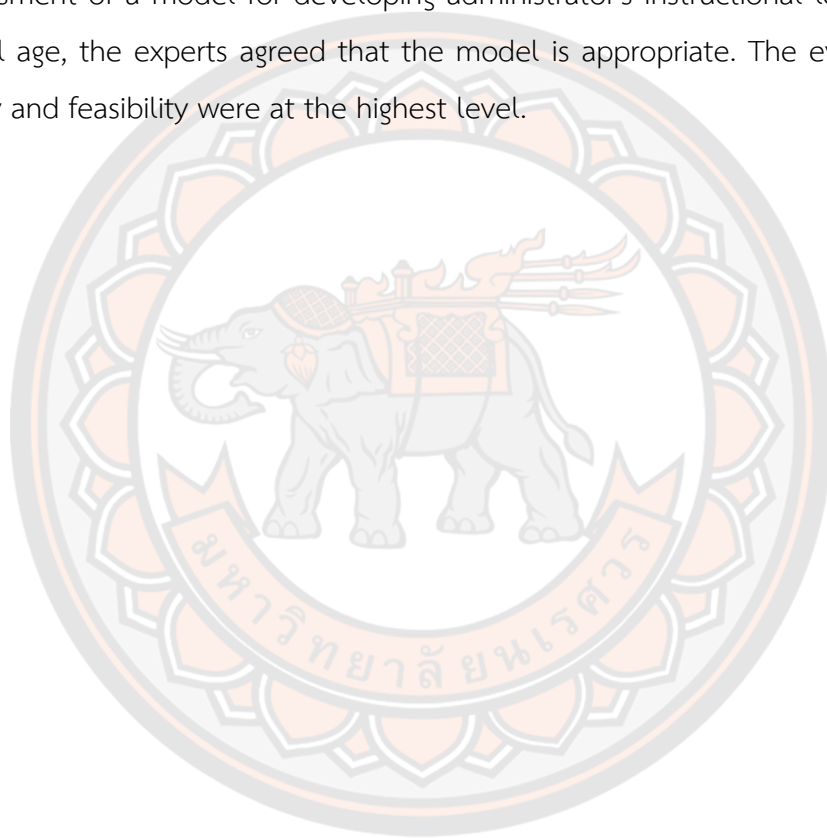


<b>Title</b>	A MODEL FOR DEVELOPING ADMINISTRATOR'S INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE
<b>Author</b>	SIRIPONG KLANPAITON
<b>Advisor</b>	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	Ed.D. Dissertation in Educational Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2021
<b>Keywords</b>	Instructional Leadership, School Administrators, Digital Age

### ABSTRACT

The purpose of this research is to present a model for developing administrator's instructional leadership in the digital age. The research was conducted in 3 steps as follows: 1) a study of elements and guidelines for developing administrator's instructional leadership in the digital age from the analysis of relevant research papers Interviews with administrators of 3 schools with best practices and interviews with 4 qualified persons by purposive sampling and data analysis by content analysis. 2) creating and examining a model for developing instructional leadership in the digital age of basic school administrator. The model was examined by 9 experts and the data was analyzed by content analysis. 3) assessment of a model for developing administrator's instructional leadership in the digital age. The sample group was 293 administrators and the director of the Educational Service Area Office by multi-stage sampling. Data were analyzed using average statistics and standard deviation.

The research showed that a model for developing administrator's instructional leadership in the digital age consisted of 3 components: 1<sup>st</sup> Component instructional leadership component in the digital age. 2<sup>nd</sup> Component methods for developing instructional leadership in the digital age and 3<sup>rd</sup> Component the process of developing instructional leadership in the digital age. The results of the suitability assessment of a model for developing administrator's instructional leadership in the digital age, the experts agreed that the model is appropriate. The evaluation of the utility and feasibility were at the highest level.



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรธรรมศรี ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย คณะกรรมการพิจารณาสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ดร.สุเมธี จันทร์หอม ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั้ง นายสมศักดิ์ แย้มนุ่น นางศรีรัตน์ บัวใหญ่ และ ดร.ณัฐกานต์ รักนาค ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัครภูมิ รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ดร.ลือชัย ชูนาคา ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ ดร.สงบ วงศ์กลม และดร.ประหยัด บุญพอ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ที่ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็น ประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด ครู อาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและมีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ในวันนี้ คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากาเวผู้นำทางวิชาการในยุค ดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศศุญชุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา.....	12
แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัล.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	41
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	80

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	96
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	97
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	103
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล.....	106
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	110
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ...	110
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	146
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล .....	164
บทที่ 5 บทสรุป .....	178
สรุปผลการวิจัย.....	180
อภิปรายผล .....	186
ข้อเสนอแนะ .....	195
บรรณานุกรม .....	196
ภาคผนวก.....	208
ประวัติผู้วิจัย .....	265

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล.....	37
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	50
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล.....	62
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	70
ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	78
ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ .....	86
ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบ .....	91
ตาราง 8 แสดงวัน เวลา และสถานที่การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสถานศึกษา .....	100
ตาราง 9 แสดงวัน เวลา และสถานที่การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	103
ตาราง 10 แสดง วัน เดือน ปีที่เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ.....	106
ตาราง 11 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน .....	107
ตาราง 12 แสดงผลการศึกษารายองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล .....	111
ตาราง 13 แสดงผลการศึกษารายด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	115
ตาราง 14 แสดงผลการศึกษารายด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	115
ตาราง 15 แสดงผลการศึกษารายองค์ประกอบฯ จากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี .....	116
ตาราง 16 แสดงผลการศึกษารายองค์ประกอบฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	123
ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	131
ตาราง 18 แสดงผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	156
ตาราง 19 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 1.....	165

ตาราง 20 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 1 .....	166
ตาราง 21 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 2.....	169
ตาราง 22 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 2 .....	170
ตาราง 23 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 3.....	173
ตาราง 24 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 3 .....	174
ตาราง 25 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ .....	177
ตาราง 26 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล.....	230
ตาราง 27 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัล.....	231
ตาราง 28 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า .....	232
ตาราง 29 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้.....	233
ตาราง 30 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ .....	234
ตาราง 31 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล .....	235
ตาราง 32 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม .....	237
ตาราง 33 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ .....	238
ตาราง 34 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ .....	239
ตาราง 35 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ .....	240
ตาราง 36 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ....	241
ตาราง 37 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	245
ตาราง 38 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	247

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	95
ภาพ 2 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย .....	96
ภาพ 3 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล .....	147
ภาพ 4 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร .....	159
ภาพ 5 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล .....	185



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและพลเมืองโลกหลายด้าน อาทิ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติทางธรรมชาติของโลกมีแนวโน้มเกิดความรุนแรงมากขึ้นและผลกระทบอื่น ๆ อีกมากมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้องปฏิรูปตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น. 303) สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกันพลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัล ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กในศตวรรษที่ 21

รัฐบาลได้กำหนดนโยบาย โมเดลประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 มาใช้ เพื่อผลักดันประเทศให้ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง ซึ่งการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลนั้น ผู้เรียนต้องสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งมาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของตนเองและของสังคมได้ แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาว่า ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาที่มุ่งหวังให้คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านการเข้าถึง การให้บริการด้านความเท่าเทียมและด้านประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก



สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในยุคนี้ที่สภาพแวดล้อมภายนอกได้เข้ามามีผลกระทบต่อ การบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อ และ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของไทย นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลที่ต้องการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การศึกษา 4.0 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศด้วย สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบทำให้สภาพแวดล้อมภายใน ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียนในยุคดิจิทัลการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ครูในยุคดิจิทัล และเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562, น. 9)

การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถที่จะเลือกใช้กับ การบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่าและเพียงพอต่อการใช้งาน (จิณณวัตร ปะโคทั้ง, 2561, น. 238) และมีภาวะผู้นำแบบดิจิทัล เป็นกระบวนการหรือความสามารถ หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้อิทธิพล และอำนาจที่มีกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ โดยที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถในการนำกระบวนการทางดิจิทัลมาใช้ อย่างเหมาะสมและนำทางพฤติกรรมของบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งผลักดันและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาและการทำงานภายในโรงเรียนได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบท (กนกอร สมปราชญ์, 2562, น. 181)

รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล พบปัญหา หลักมี 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ 1) ปัญหาเชิงปริมาณ การให้บริการจัดการศึกษาแก่เด็กเยาวชน ประชาชน ทั่วประเทศได้อย่างไม่ทั่วถึง มีคนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคันก่อนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีราวร้อยละ 30 ของประชากรวัยเดียวกัน 2) ปัญหาเชิงคุณภาพ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังสอนแบบ บรรยายเนื้อหา นักเรียนยังคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้น้อย และมีความแตกต่างด้านคุณภาพอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563, บทสรุป) และจากรายงานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ, 2556) สรุปปัญหาการศึกษาไทย 3 ด้าน คือ ระบบการศึกษาใช้ทรัพยากรมาก แต่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง และระบบการเรียนการสอน ไม่เหมาะสมกับบริบทของศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ในยุคดิจิทัล หรือ Thailand 4.0 สอดคล้องกับกัลยา ดิงศภัทย์ (2557, น. 2-4) กล่าวถึง ผู้บริหาร จะต้องรับผิดชอบการบริหาร และการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตน ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อน มากขึ้น การปฏิรูปการศึกษาในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ ฐานข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ขนาดใหญ่ แสวงหาความรู้เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นนวัตกรรมที่นำมาสู่

การพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับรายงานข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
เชิงระบบที่คณะอนุกรรมการการจัดการเรียนการสอน พบว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษาภายใน  
ประเทศไทยที่มีมาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์ ขาดความเสมอภาค คือ เนื้อหาสาระที่ต้องเรียนมาก  
แต่เชื่อมโยงกับการใช้ประโยชน์ในชีวิตน้อย การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล  
ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากขาดภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563, น. จ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งเสริมให้  
การบริหารสถานศึกษาและการบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำทางวิชาการ  
เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการมีอิทธิพล และกระตุ้นส่งเสริมให้ครูและบุคลากรดำเนินการ  
เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายโดยภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน การมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของงานวิชาการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือร่วมใจกัน  
ทำงาน มีความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและ  
พัฒนางานวิชาการ ตลอดจนผู้บริหารต้องสามารถพัฒนาครูและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ  
บทบาทครู ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการที่จะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิผล  
ได้แก่ บทบาทนักวิชาการ บทบาทผู้นำ บทบาทผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย บทบาทนักแก้ปัญหา  
บทบาทนักพัฒนาระบบ บทบาทสร้างทีมงาน บทบาทพัฒนาทรัพยากรบุคคลและบทบาทนักสื่อสาร  
ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้ริเริ่มสร้างแรงบันดาลใจ เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนให้คำแนะนำ  
ความช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ  
(จิตติมา วรรณศรี, 2553)

เหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเห็นความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมีความตระหนัก  
และสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้  
ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล  
อันจะส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนต่อไป



## คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพียงใด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล
3. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน รายละเอียดดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ชั้นย่อย ดังนี้

ชั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล

2. ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ชั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล จากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

2. ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ชั้นที่ 1.3 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 คน

2. ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นที่ 1.1, ขั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มายกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา
3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและใช้แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Selection) จำนวน 9 คน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
  - 1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 1,060 คน
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 281 คน ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

**ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการสร้างความร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะที่จำเป็นสามารถพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอยู่ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข ประกอบด้วย

**ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล** หมายถึง การที่ผู้นำน้องค์กรสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการเรียนรู้ และแผนกลยุทธ์นำมาใช้บริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยให้ความสำคัญสูงสุดกับงานวิชาการ

**ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ** หมายถึง การที่กลุ่มคน หรือกลุ่มที่มีการประสานงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ตหลากหลายช่องทางในการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน และตระหนักร่วมกันในเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ

**ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้** หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลในองค์กร ใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล

**ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** หมายถึง ทักษะการสื่อสาร การโน้มน้าว การจูงใจ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจร่วมกันในงานวิชาการ และใช้การสื่อสารด้วยรูปแบบ วิธีการที่หลากหลายและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารกับองค์กรภายในและระหว่างองค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ

**ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร** หมายถึง การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรในสถานศึกษา ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะการปฏิบัติงานแบบไร้ขีดจำกัด และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของหลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล** หมายถึง แนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

**วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

**การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรู้จักแสวงหาความรู้ ทักษะ กระบวนการของงานวิชาการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค กำหนดประเด็นในการพัฒนา ให้คำแนะนำระหว่างกัน หรือเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานโดยการจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการพัฒนาตนเอง

**การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการจัดตั้งกลุ่มสังคมหรือเข้าร่วมกลุ่ม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางตามความต้องการเรียนรู้ในด้านงานวิชาการ สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เข้าร่วมกลุ่มสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ และให้แนวทางผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ประสบการณ์ตนเองและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการ

**ระบบที่เลี้ยงและการสอนงาน** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการเลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรมบุคลากรเพื่อเป็นบุคลากรต้นแบบทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา พัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการของงานวิชาการ โดยการปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง และสะท้อนผลที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยี



**การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยเลือกโปรแกรมการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล มีการสร้างเครือข่ายผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ มีการประเมินผลและรายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์

**กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

**การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา** หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารโดยศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็น การบริหารงานวิชาการ และวิเคราะห์ จำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร แล้วนำไปสรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา

**การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา เป้าหมายของ แต่ละงานไว้ชัดเจน กำหนดบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา และออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหา โดยมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการพัฒนา

**การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ในการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผน

**การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร เพื่อประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่า โดยประเมินความพึงพอใจด้านวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

**การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารที่นำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

**ความเหมาะสมของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า สามารถนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ความเป็นไปได้ของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 การบริหารการศึกษา
  - 1.2 การบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
  - 3.1 ความหมายทักษะภาวะผู้นำและภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
  - 3.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
  - 3.3 บทบาทของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
  - 3.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
5. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 5.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 5.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 5.4 การตรวจสอบรูปแบบ
  - 5.5 การสร้างและพัฒนารูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

### 1. การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชั้นสูง และนักบริหาร การศึกษาถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professionals) เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและเรียน มาโดยตรง เป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณและมีใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพของตน ดังนั้น พฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานของการปฏิบัติ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, น. 43)

ภาวิตา ธาธาตรีสุทธิ (2542, น. 6) ได้ให้คำนิยามความหมายของ การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และ อาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย ของสังคมที่ตนดำเนินอยู่

เสนาะ ดิเยาว์ (2544, น. 1-2) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารอีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยแยกเป็นสาระสำคัญของการบริหารเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็น กระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหาร จะต้องรับผิดชอบให้งานเสร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคนและโดยอาศัยคนนั้น ต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี กับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุผลได้นั้น จะต้องมิลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงและ สามารถทำให้เสร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ทำทนายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รายการสุดท้าย จะต้องบรรลุวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายความว่า การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงาน ให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้ง 2 อย่าง คือ

งานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้ โดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักอยู่ 2 ข้อ ใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้และจะต้อง เลือกรใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับ เศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิด ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงนั้น

ถวิล เกษสุพรรณ (2552, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการ ทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันทำงาน โดยใช้ทรัพยากร การบริหาร เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้

สมเดช สาวันตี (2553, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลปะในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้ และความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ โดยใช้ศาสตร์และศิลปะ ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

## 2. การบริหารสถานศึกษา

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษา โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 39 ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 23-24)

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษา หรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษา หรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตาม ระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

#### **ภารกิจของสถานศึกษา**

ภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ธีระ รุญเจริญ, 2553, น. 33-34) สรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคม ให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกตินักเรียนพิการนักเรียนด้อยโอกาสและ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ตามความเหมาะสม

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิ จัดตามธรรมชาติและ ศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดทั้ง จัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรม ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน

8. การบริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหาร ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอก ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาศึกษาวิจัยครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552, น. 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรญา พวงธรรม (2553, น. 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียนเพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด และผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงต่อยอดการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

## แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, pp. 214-215) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978, p. 227) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, pp. 3-4)

กวี วงศ์พุด (2535, น. 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535, น. 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขาที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



Ubben et al. (2001, p. 13) ได้ให้ความหมายคำว่าผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบ ต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจัง ต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรม และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือในองค์กรโดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

นอกจากนี้ Ubben et al. (2001, p. 14) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา เกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำ โดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ

1. ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงาน สามารถช่วยได้สามารถรู้สึกรู้สึกว่าได้ลงทุนในกระบวนการ และสามารถประสบความสำเร็จได้
2. ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคต และมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น
3. ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่น และอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวคิด และวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรม และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นอยู่บทบาทผู้นำ
5. ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่ยอมรับทราบกันทั้งองค์กร
6. ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบเมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า
7. ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรมีความรู้ในเรื่องงานขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอุทิศตน และมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กรเตรียมใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกัน ทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรงเพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารของผู้นำ หรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิด ไว้ดังนี้

Yukl, & Mahsud (2010, p. 1) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ปรับตัวได้ไม่เพียงแต่ทำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่พวกเขาตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ สิ่งแวดล้อม และพิจารณาเส้นทางที่ดีที่สุดที่จะส่งผลดีต่อองค์กร และภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น และปรับตัวได้เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555, น. 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็น การผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, น. 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ในในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือ กลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของ กลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, น. 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร จะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในการใช้ศาสตร์และศิลป์ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม สร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีทักษะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของ องค์การ

## 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

พรสวรรค์ ศิริศาตนนท์ (2555, น. 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่ เป็นมาตั้งแต่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

การตี อนันต์นารี (2555, น. 77-78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นส่วนดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้กล่าวขยายความก็คือแม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป ก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว



วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, น. 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีการตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

โบราณมนุษยศาสตร์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

1. The tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจ

ในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้อำนาจยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

### ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

Burns (1978, p. 426) ได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหมายถึงความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

#### 1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

## 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนอง สูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยน ผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็เปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

## 3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยี่ติจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำ ลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็น นักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการ น้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับ แนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งแบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทาง การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งานเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (ตั้งเป้า) ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสำคัญหรือจุดเน้น ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกที่แสดงถึงการเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีความสามารถอีกด้วย

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) มีความเชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์ความเป็นผู้นำหรือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำบางอย่าง เพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ/ผู้บริหารมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวย

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่า ผู้นำ/ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย อันเป็นวิธีการที่ผู้นำ/ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ และผู้นำจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น ต่อเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว



## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

### 1. ความหมายของผู้นำยุคดิจิทัล

Flanagan, Jacobson (2003, p. 130) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีภารกิจต่อนักเรียน เป็นความแน่วแน่มั่นคงต่อภารกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียน โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการศึกษา

Nak Ai (2006) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารงานของผู้ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ทำนายของเทคโนโลยี โดยใช้คุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนกระบวนการบริหารปฏิบัติทางวิชาชีพ

Kerdtip (2006) ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้เทคโนโลยีเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียวอย่างมีความหมาย

Stodd (2014, p. 19) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่เชื่อมช่องว่างระหว่างองค์กรที่เป็นทางการและกึ่งทางการ ให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นรูปแบบของผู้นำที่สำคัญในยุคนี้ที่องค์กรต้องประสบกับการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Woodward, & DeMille (2015) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่อุทิศชีวิตและทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาสังคม โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม ความมั่งคั่ง หรือสิทธิผู้นำในยุคนี้เป็นผู้ให้ และนำความปรารถนาดีต่อ ผู้อื่น สร้างความงดงามแก่โลก ยกย่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล และความเป็นไปได้ที่เหมาะสมเพื่อมนุษยชาติ และสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตให้กล้าแกร่งยิ่งขึ้น ปกป้องสิทธิเสรีภาพ รักษาสันติภาพ และนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

สรุปได้ว่า ผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารองค์การให้เจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

### 2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

Sieber, Kaganer, & Zamora (2013) ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลว่าต้องมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (Become digitally fluent) ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าสู่โลกดิจิทัล ตระหนักถึงความจำเป็นของความคล่องทางดิจิทัล และการบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การจัดการในชีวิตประจำวัน

2. พัฒนาขีดความสามารถใหม่ (Develop new capabilities) กระตุ้นให้พนักงานทุกคนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล เพราะยังมีคนงานมีความสามารถทางดิจิทัลมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งมีส่วนร่วมเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่า

3. เต็มใจที่จะทดลอง (Willingness to experiment) ใช้เครื่องมือโซเซียลมีเดียแบบเรียลไทม์ เช่น ทวิตเตอร์ ความรวดเร็วจะกลายเป็นวิธีสำคัญในการรับข้อมูลเชิงลึกทันทีในการพัฒนาความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อรับรู้อารมณ์สาธารณะเพื่อรักษาฐานลูกค้าและเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยความคล่องแคล่ว Professor Kaganer ให้คำแนะนำ คือ "ยอมรับการสูญเสียการควบคุมและเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันใหม่กับลูกค้าและพนักงานที่มีอำนาจผ่านทางดิจิทัลในวันนี้"

4. ทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงสังคมและมีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร (Understand how technology is transforming society, and translate into business impact) Professor Zamor ผู้นำด้านดิจิทัล ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (พฤติกรรมเศรษฐกิจสังคม) เทคโนโลยีกำลังสร้างเช่นโทรศัพท์มือถือเครือข่ายสังคมครวข้อมูลขนาดใหญ่ ผู้นำจะต้องเพิ่ม Professor Kaganer กล่าวว่า "ความเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่สำคัญเหล่านี้เป็นผลกระทบทางเศรษฐกิจในระดับอุตสาหกรรมองค์กรและคน"

5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (Promote collaborative environment) ฝ่ายไอทีไม่สามารถแยกออกจากกันได้อีกต่อไปและไม่ถือว่าเทคโนโลยีเป็นพื้นที่ธุรกิจแบบแยกอิสระได้ เห็นว่าดิจิทัลแทรกซึมทั้งองค์กรและส่งผลต่อทุกขั้นตอนในห่วงโซ่ของคุณค่าในลักษณะเดียวกับที่ผู้จัดการสามารถตีความงบดุลได้เขาจะสามารถรู้ได้ว่าเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้อย่างไร

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหัวใจหลักในการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ตัวอย่าง ได้แก่

1. แนวโน้มที่มีต่อการมีอุปกรณ์ของเราเองโดยพนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้นำอุปกรณ์เคลื่อนที่ของตนเองไปใช้งานและอนุญาตให้เชื่อมต่อกับเครือข่ายขององค์กรเข้าถึงแอปพลิเคชันในที่ทำงานและข้อมูลที่ได้รับการยกเว้นการใช้เครือข่าย Social Media ซึ่งใช้รูปแบบการสู้รบกับลูกค้าแบบใหม่ทำให้องค์กรต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ

2. การใช้เครือข่าย Social Media ซึ่งได้สร้างการมีส่วนร่วมใหม่ ๆ ของลูกค้าทำให้องค์กรต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากขึ้น

3. แนวโน้มเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าผู้นำธุรกิจปรับกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่นำเสนอเราไม่ต้องสงสัยเลยว่าเราจะต้องทำลายโลกการสื่อสารและย้ายไปสู่วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้นและสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีม

4. ใช้ข้อมูลไม่ใช่แค่เทคโนโลยีเท่านั้น (Use the information, not just the technology) บางทีขั้นตอนที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการตัดแบ่งดิจิทัลเกี่ยวข้องกับปัญหาของข้อมูลขนาดใหญ่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนข้อมูลขนาดใหญ่ลงในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจควรอยู่ที่ด้านบนของวาระการประชุมผู้บริหารทุกคน แต่เราควรพิจารณาวิธีการใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล

Hearsum (2015) ให้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ดังนี้

1. การกำหนดเจตนาและสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับดิจิทัลในบริบทเฉพาะของตนเอง
  - 1.1 รวดเร็วและมีสติจะทำให้เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ
  - 1.2 บุคคลและชุมชนควรมีการติดต่อด้านดิจิทัลกับบุคคลและสังคม เพราะอาจมีการเพิ่มของการแยกตัวของบุคคลในสังคมได้
  - 1.3 จากบนลงล่างและรากหญ้า ดิจิทัลสร้างแรงกดดันให้องค์กรจะเป็นการดีกว่า ถ้าเราฟังเสียงจากระดับล่างเพื่อไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในองค์กร
  - 1.4 รายละเอียดกับภาพรวมข้อมูลดิบจะเป็นประโยชน์แต่ก็กินเวลา
  - 1.5 ความยืดหยุ่นและมั่นคงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นเราต้องทำตัวเป็นของเหลว เพราะความยืดหยุ่นคือความแข็งแกร่งของมัน
2. ยอมรับว่าตนเองกำลังทำงานที่มีความเข้าใจกันไม่ได้ ซึ่งสามารถจัดการได้ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ แก่นของสมรรถนะการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว แต่หมายถึงทักษะการอำนวยความสะดวกของผู้นำที่มีต่อองค์กรบุคคลและวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง
3. ไม่สร้างวงล้อมความสัมพันธ์ต่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับ
  - การเปลี่ยนความเป็นผู้นำสมรรถนะที่ผู้นำด้านดิจิทัล ควรมีคือ
    - 3.1 ความสามารถในการปรับตัว
    - 3.2 การทำงานร่วมกับความสมดุลระหว่างการสนับสนุนและความท้าทายความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และท้าทายกับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าระดับใด จะเหมาะสมหรือไม่
    - 3.3 นวัตกรรมมีความเสี่ยงและล้มเหลวและเรียนรู้
    - 3.4 ศูนย์กลางผู้ใช้ข้อมูล
    - 3.5 การเข้าใจตนเองและผู้อื่น
    - 3.6 ความฉลาดเชิงระบบ



3.7 การป้องกันเสียงรบกวนจากระดับล่าง

3.8 เข้าใจความแตกต่างระหว่างดิจิทัลเทคโนโลยี และดิจิทัลด้านวัฒนธรรม

3.9 รู้ เข้าใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และก้าวทันข้อมูลในโลกดิจิทัล

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) กล่าวถึงผู้นำแบบดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลว่าจะมีบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ เช่น

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์ตัวอย่างเช่น Google ใช้การออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลาเพื่อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใน “Google Plex” พนักงานแต่ละคนมี “เด็นท์” ส่วนตัว แต่ใช้วัสดุโปร่งใสทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสบตาในลักษณะ “Eye Contact” ทำให้รู้สึกเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การดีไซน์เครื่องตกแต่งในสำนักงานให้เป็นลักษณะวิดีโอที่มีผนังและประตูเป็นอะคริลิกโปร่งใส ยังให้ความรู้สึกด้านเป็นส่วนตัวและเปิดรับต่อความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก

2. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องหากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมีช้าเกินไปการเติบโตจากหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาว ผู้นำจะชนะครั้งเดียวไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของผู้นำที่พิกัดบริษัทแอปเปิ้ลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียง สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง Fujifilm ที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกไลน์สินค้าใหม่โดยใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่โดยเฉพาะในด้านเคมีและนาโนเทคโนโลยี จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ เครื่องสำอางบำรุงผิวและลดริ้วรอย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ผู้นำต้องตัดสินใจที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที ซึ่งอาจจะขายธุรกิจเพื่อดึงเงินทุนกลับมาในขณะที่ธุรกิจยังมีมูลค่าอยู่ เช่น บริษัทอีสต์แมน โคดัก ขายสิทธิบัตรด้านถ่ายภาพดิจิทัลให้กับกูเกิลและแอปเปิ้ล เพื่อนำเงินที่ได้ไปผ่อนชำระหนี้และคงธุรกิจบางส่วนไว้ เป็นต้น

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย “Disruptive Technology” ผู้นำในยุคดิจิทัล ต้องกล้าที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมของตนเอง เช่น Kindle e-book มาแทนการจำหน่ายหนังสือทางออนไลน์ Amazon Prime ให้บริการดูภาพยนตร์จำนวนมากทางอินเทอร์เน็ตแทนการจำหน่าย DVD ทางออนไลน์ เป็นต้น

5. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื้อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) มีคนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็น มีอิสระในการตัดสินใจสร้างผลงานเต็มที่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลองนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้คือการมีส่วนร่วม เรียกว่า กรอบการทำงานแบบ I-C-T ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 influence + Co-operate + Engage ขั้นที่ 2 initiate + Collaborate + Enhance และขั้นที่ 3 Integrate + Co-create + Empower ตัวอย่าง เช่น บริษัท Honda ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยการมอบอำนาจเด็ดขาด ให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจเอง ทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้นเรียกว่า "Collaborative Robot" หรือ "Cobot" ตามกฎ 3 ข้อของ Isacc Asimov บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ 1) หุ่นยนต์มีอำนาจกระทำอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิตอื่นให้ผู้นั้นเป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ 2) หุ่นยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งของมนุษย์ เว้นแต่คำสั่งนั้นขัดแย้งต่อกฎข้อแรก 3) หุ่นยนต์ต้องปกป้องสถานะความเป็นตัวตนของตนเองไว้ตราบนานเท่าที่การกระทำนั้นมิได้ก้ำกัอย่างต่อกฎข้อแรกและข้อที่สอง หุ่นยนต์ต้องออกแบบให้ปลอดภัย และมีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ น้ำหนักเบา เคลื่อนย้าย และดูแลรักษาง่าย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ "Cobot" ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้ใช้หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์ได้อย่างเป็นปกติ องค์กรในยุค Digital Economy ต้องมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อทำงานสำหรับอนาคต ต้องมีผู้นำดิจิทัลที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและบุคลากรให้ทำงานได้ดีภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบดิจิทัล ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผสมผสานกับการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเข้าใจคือความสามารถของเทคโนโลยีและการนำมาใช้ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่างและให้ประสบการณ์ (Customer Experience) ที่เหนือความคาดหมายกับลูกค้าที่เลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 3. บทบาทของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

การทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล จะทำให้ผู้นำสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีบทบาทแตกต่างกันตามแต่ละองค์กร จากการศึกษาของ Stodd (2014) พบว่าบทบาทที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

#### 1. ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

องค์กรที่มีระบบการทำงานที่เป็นทางการ และทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการหยุดชะงักของความคิดที่เป็นอิสระ และทำลายองค์กรที่มีนวัตกรรม จะมีความท้าทายกับสิ่งที่รู้ว่าจะทำในวันนี้และสิ่งนี้อาจจะประสบความสำเร็จในวันข้างหน้า ผู้นำจะมีบทบาทในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดและถ่วงถ่วงความคิดต่าง ๆ จนเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นได้

#### 2. ทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว

ผู้นำในองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถรองรับกับการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารงานนั้นเกิดความคล่องตัว นอกจากนี้การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดจากการทำงานได้คล่องตัวขึ้น

#### 3. ทำให้เกิดความมีเหตุมีผลในการพัฒนาองค์กร

ผู้นำที่มีเหตุมีผลที่ดีนั้น จะมีความสามารถในการการถ่วงถ่วงความรู้ใหม่ ๆ และบอกเล่าเรื่องราว และแบ่งปันประสบการณ์แก่ผู้ร่วมงานอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

#### 4. ทำให้ชุมชนที่อยู่เกิดความเข้มแข็ง

ผู้นำที่ให้การดูแล สร้างความไว้วางใจและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและชุมชน โดยการกำหนดนโยบายที่มีความเป็นธรรมและพร้อมให้ตรวจสอบได้ ย่อมจะทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดการรวมกลุ่มกันของชุมชนที่มีความเข้มแข็ง

#### 5. ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

ผู้นำสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อองค์กร จะนำไปสู่การยอมรับจนเกิดความเชื่อถือทำให้มีชื่อเสียงในทางที่ดี และการมีชื่อเสียงที่ดีนั้น จะทำให้ผู้นำคนนั้นได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ

#### 6. ทำให้เกิดความเป็นธรรม

ผู้นำที่มีความเป็นธรรมทั้งในคำพูดและการกระทำจะดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน ทำให้องค์กรเติบโตได้ความเป็นธรรมทำให้งานสามารถทำต่อไปได้ภายใต้กรอบการทำงานที่เหมาะสม การรับฟังและการเรียนรู้จากชุมชน ทำให้มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

#### 7. ทำให้องค์กรมีการเติบโต

ผู้นำต้องทำความเข้าใจโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานขององค์กรและความร่วมมือกับชุมชน จึงจะทำให้องค์กรเติบโตได้ จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

#### 8. ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล

สภาพแวดล้อมทั้งในตลาดที่รู้จักและตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ มีความท้าทายและซับซ้อนมากขึ้น ทำให้รูปแบบของธุรกิจประสบกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่องค์กรยังต้องการการเติบโต ดังนั้นการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลเราต้องรับฟังความคิดเห็นที่กว้างขวางและหลากหลายที่มาจากชุมชนที่ไว้วางใจเรา เท่ากับว่า แนวทางการแก้ปัญหาผ่านการกรองทางสังคม ทำให้เกิดการยอมรับและส่งผลดีต่ออำนาจของผู้นำ

#### 9. ทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

กระแสโลกาภิวัตน์สะท้อนถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังนั้นประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด ก็สามารถรับรู้สัมพันธ์หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ผู้นำจะทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนความคล่องตัวในการออกแบบองค์กรที่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งต่างจากผู้นำในยุคก่อน ๆ ที่จะพยายามรักษากฎเกณฑ์และควบคุม สิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามแผนเท่านั้น

#### 10. ทำให้เกิดภูมิปัญญาที่ไม่เคยมีมาก่อน

ผู้นำให้ความสำคัญกับสังคมมากขึ้น จึงสร้างโอกาสในการรับรู้ภูมิปัญญาที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เราต้องการจะทำ จึงเป็นอีกแนวทางที่ทำให้ภูมิปัญญาใหม่เกิดขึ้นได้ จะเห็นได้ว่าบทบาททั้ง 10 ประการของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ทำให้เราเปิดมุมมองใหม่ของผู้มีอำนาจว่าองค์กรจะเติบโตได้นั้นจำเป็นต้องมีความคล่องตัว (Agility) การทำความเข้าใจในบทบาท ของผู้นำยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งได้ และเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของการมีอำนาจของผู้นำโดยผ่านชุมชน มีการปรับตัว มีการตอบสนองและร่วมกันสร้างด้วยความ เป็นธรรม

#### 4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้อย่าง หลากหลายผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

Ribble, Baily, & Ross (2004) ได้พัฒนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำแบบดิจิทัลว่ามี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. วิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลที่ต้องและไม่ถูกต้อง
3. รู้จักตนเองสะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง
4. การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวม ทั้งสร้างขอบเขตความเป็นส่วนตัว
5. มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์ เชิงวิชาชีพ



6. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล
7. บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน
8. แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย
9. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมที่เป็นบวก และมีความเป็นผู้นำที่แท้จริงและกิจกรรมสร้างสรรค์

10. การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม

Duickert (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพันธกิจของผู้บริหารระบบดิจิทัล สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ได้ว่า

1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และความไว้วางใจและกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
2. โปรโมทสื่อดิจิทัลและฐานงาน (Platform) เพื่อเพิ่มความเร็วและความยืดหยุ่นของงาน ผ่านระบบเครือข่ายดิจิทัล
3. สนับสนุนการจัดการความรู้ มีการปรับความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้บริหารไปพร้อมกับบุคลากรและสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ครบวงจรอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพราะเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินชีวิตในอนาคต
5. มีความโปร่งใสในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าปลอดภัยและชัดเจนสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Zhu (2016) ผู้นำทางความคิดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอเมริกาและการค้าระหว่างประเทศได้เขียนบทความห้วงค์ประกอบสำคัญในภาวะผู้นำแบบดิจิทัล องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ คือ การมองการณ์ไกลเพื่อดูความต้องการในอนาคตขององค์กรความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นในการย้ายองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่จะทำเช่นนั้นได้ เนื่องจากเป็นการดีที่สุดสำหรับองค์กร วันนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคุณลักษณะของยุคดิจิทัลของ VUCA

2. ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ซึ่งมักได้รับแรงบันดาลใจจากความอยากรู้อยากเห็นให้ค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ความเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์หลีกเลี่ยงขั้นตอนและลำดับขั้นที่ไม่จำเป็น

3. การเอาใจใส่ ฟังดูท้าทายและสรุปในเชิงบวกในแง่ที่ว่าบุคคล/กลุ่มผู้นำเข้าใจองค์กรในระดับใด รู้ว่าทีมงานของตนมีจุดแข็งจุดอ่อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการมองเห็นและปฏิบัติต่อผู้คนได้อย่างดี หลายคนไม่รู้การทำงานและอาศัยอยู่ในกล่องของตัวเองและมักจะมอง

ไม่เห็นเพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคน การเป็นเช่นนี้จะทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพของการทำงานทั้งหมดในขอบเขตที่กว้างขึ้น ผู้นำระดับโลกในปัจจุบันต้องเข้าใจวัฒนธรรมหลายมุมมองหลาย ๆ แง่มุมการย้ายความเป็นผู้นำจากความไม่แยแสไปสู่การเห็นอกเห็นใจต่อการเอาใจใส่

4. การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันมีความจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ อยากทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกันงานสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสำเร็จร่วมกันมีผลตอบแทนมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำคือการทำให้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำเพราะต้องการทำผู้นำสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและทีมงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสนับสนุนภารกิจขององค์กรในขณะที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกในชุมชนแต่ละคนมีการสนับสนุนแหล่งข้อมูลและแนวทางในการประสบความสำเร็จความเป็นผู้นำคือความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและกลุ่มเครือข่ายที่จะสร้างชุมชนเพื่อรับมือกับความท้าทาย

5. พื้นความรู้ความสามารถเท่านั้นที่สามารถเหนือกว่าความเป็นผู้นำจากดีไปหายิ่งใหญ่หน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจพื้นความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับความต้องการของการตัดสินใจพื้นความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ประกอบด้วยประสบการณ์และอยากทราบว่าเมื่อใดที่จะละทิ้งประสบการณ์นั้น เมื่อคุณมาถึงความรู้ใหม่ ๆ พรหมแดนใหม่เพื่อความรู้ที่มีอยู่พื้นความรู้ความสามารถเป็นชุดของการเรียนรู้ การยกเลิกการเรียนรู้ การเรียนรู้บวกกับความคิดที่เปิดกว้าง

Gerald C. (Jerry) Kane (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ได้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์นี่คือลักษณะผู้นำแบบดิจิทัล ที่ต้องการมากที่สุดและแรงบันดาลใจที่ชัดเจนที่ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศในการชี้แนะพนักงานในขณะที่ทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบกระจายที่พวกเขา มักจะมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ทว่า วิสัยทัศน์นี้อาจไม่เพียงพอ ผู้นำจะต้องให้โอกาสในการดำเนินการ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลคุณต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมาก รายการที่คุณจะไปไหนและมันจะแตกต่างอย่างไร George Westerman นักวิทยาศาสตร์การวิจัยหลักของโรงเรียนการจัดการสโลแกน “คุณต้องการมีส่วนร่วมอย่างมากกับคนของคุณในการเป็นเจ้าของและทำให้วิสัยทัศน์นั้น” คลี่คลายลงและคุณต้องมีการกำกับดูแลที่ดีมาก เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างเงื่อนไขที่จะทดสอบผู้บริหารต้องการให้ผู้นำแสดงความอยากรู้อยากเห็นวางแผนฟอร์มเสมือนหรือทางกายภาพในที่ที่ผู้คนสามารถทดลองกับแนวคิดและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงกับบุคคลอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือผู้ประกอบการ ไม่มีใครเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสภาพ



แวดล้อมดิจิทัลจะพัฒนาไปอย่างไรเพื่อให้ทันกับแนวโน้มดิจิทัลและหาวิธีนำไปใช้กับธุรกิจของคุณ การทดลองเป็นสิ่งจำเป็น

3. ช่วยให้เห็นที่คิดแตกต่างกัน การคิดที่แตกต่างกันนั้นเกี่ยวข้องกับการรู้ไม่เพียงแต่สิ่งที่พนักงานมองเห็นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ยังรวมถึงสิ่งที่ถูกค้ำคาคาดหวัง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังคงเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่ครอบคลุม

4. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน เมื่อเราขอให้องค์กรแบ่งปันอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกันพวกเขาเน้นไปที่วัฒนธรรมความคิดและไซโลเป็นหลัก โลกดิจิทัลต้องการและเปิดใช้งานการทำงานร่วมกันได้ดีกว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่เรียบง่าย

สมศักดิ์ จีวีพัฒนา (2555, น. ข) ได้นำเสนอตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนชั้นพื้นฐานในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) ทรรศนะภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) การเรียนการสอน 3) ความเป็นองค์กรวิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพ 4) แนวคิดและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี 5) การวัดผลและประเมินผล และ 6) สังคม จรรยาบรรณ และกฎหมาย

มลิวลัย ธรรมแสง (2558, น. 10-11) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีในโรงเรียน 3) วัฒนธรรมเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5) การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา 6) การประเมินและการนิเทศด้วยเทคโนโลยี 7) สังคม จริยธรรม และกฎหมายสำหรับพลเมืองยุคดิจิทัล และ 8) ความเป็นมืออาชีพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era) สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจึงควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง

2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software และ Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากรและนักเรียนทุกคน สามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ

3. สร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครู อาจารย์ และบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครู อาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์ (2561) ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสภาวะผู้นำทางดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายทางเทคโนโลยี 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี 3) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี 4) ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล 5) การสร้างแบรนด์ (ตราสินค้า) 6) การวางแผนงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน 7) การพัฒนาวิชาชีพ 8) การสำรวจและการคัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและทันสมัย 9) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎความปลอดภัยของข้อมูลทางดิจิทัล และ 10) การวัดและประเมินผล

ปกรณ์ ศรีสกุล (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. Data - driven ดิจิทัลทำให้เราสามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดส่ง ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความสามารถในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2. Vision คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นโอกาสในการแข่งขันและเพื่อแข่งขัน คุณต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรของคุณทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำดิจิทัลที่แข็งแกร่งมักจะมาจากภายนอก

อุตสาหกรรมของคุณและนำความคิดที่สดใหม่มาสู่อุตสาหกรรม ซึ่งมันทำให้พวกเขาพร้อมที่จะเขย่าอุตสาหกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงที่เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมนั้น

3. Experimental นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องเข้าใจว่า ความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะเนื่องจากเราสนใจแต่ผลลัพธ์เป็นหลัก จำนวนความล้มเหลวของการทดลองมีผลโดยตรงกับจำนวนนวัตกรรมขององค์กร

4. Talent Management ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการ และสร้างสมดุลของทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ณ เวลานั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น องค์กรที่กำลังต้องการสร้าง S-Curve ใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรเน้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนักประดิษฐ์คิดค้นเป็นหลัก

5. Network & Collaborative Environment รูปแบบองค์กรแบบสายงานบังคับบัญชาเคยมีประสิทธิภาพในอดีต แต่ในปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สายงานบังคับบัญชาอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล รวมไปถึงลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรที่มีลำดับชั้นในการทำงานที่ไม่มากจนเกินไป จะส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชญ์ (2562, น. 195) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเกิดแบรนด์ของโรงเรียน พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล มีดังนี้

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้ตนเองและบุคคลอื่นในองค์การ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงการทำงานในยุคดิจิทัล

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

รายการ	Ribble, Baily, & Ross (2004)	Duickert (2016)	Zhu (2016)	Gerald C. (Jerry) Kane (2018)	สมศักดิ์ จิวพัฒนา (2555)	มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558)	เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559)	ชูชาติ พุทธิลา, และกนกอร สมปราษฎ์ (2561)	ปกรณ์ ศรีสกุล (2561)	กนกอร สมปราษฎ์ (2562)	สรุป
1. วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล										✓	1. วิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล
2. Vision									✓		
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT							✓				
4. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล	✓										
5. วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล						✓					
6. ลักษณะภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี					✓						
7. มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์				✓							
8. วิสัยทัศน์			✓								
9. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้										✓	2. การสร้าง เครือข่าย เพื่อการ เรียนรู้
10. การสร้างเครือข่ายทางเทคโนโลยี								✓			
11. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน				✓							
12. การทำงานร่วมกัน			✓								
13. มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่และความไว้วางใจ		✓									
14. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล	✓										
15. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร										✓	3. การ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร
16. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร								✓			
17. การพัฒนาวิชาชีพ								✓			
18. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคน							✓				
19. ความเป็นมืออาชีพ						✓					





รายการ	Ribble, Baily, & Ross (2004)	Duickert (2016)	Zhu (2016)	Gerald C. (Jerry) Kane (2018)	สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555)	มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558)	เอกชัย กี่สุพันธ์ (2559)	ชูชาติ พุทธิลา, และกนกอร สมปราชญ์ (2561)	ปารณ์ ศรีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	สรุป	
32. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลตามกิจกรรมที่เป็นบวกและมีความเป็นผู้นำที่แท้จริง	✓										5. การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี	
32. โปรโมทสื่อดิจิทัลและฐานงาน (Platform) เพื่อเพิ่มความเร็วและความยืดหยุ่นของงาน		✓										
33. มีความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล								✓				
34. มีความสามารถใช้ ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ									✓			
35. แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกลเกลี่ย	✓											
36. จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล										✓		
37. วัฒนธรรมเรียนรู้ในยุคดิจิทัล						✓						6. การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล
38. สร้างวัฒนธรรม การทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย							✓					
39. การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี								✓				
40. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎความปลอดภัยของข้อมูลทางดิจิทัล								✓				

ผู้วิจัยได้สรุปจากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจากนักวิชาการจำนวน 10 ท่าน คือ 1) Ribble, Baily, & Ross 2) Duickert 3) Zhu 4) Gerald C. (Jerry) Kane 5) สมศักดิ์ จีวัณนา 6) มลิวัลย์ ธรรมแสง 7) เอกชัย กี่สุขพันธ์ 8) ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์ 9) ปกรณ์ ศรีสกุล และ 10) กนกอร สมปราชญ์

จากตาราง ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 6 ประการ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี และ 6) การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มีความหมายต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้น้องค์กรสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งจะเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบรอบด้าน เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับงานวิชาการ

2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่กลุ่มของคนหรือกลุ่มที่มีการประสานงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หลากหลายช่องทาง หรือทำงานร่วมกันหรือลงมือทำกิจกรรม มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหลายด้าน ทางด้านเศรษฐกิจด้านสังคมและอื่น ๆ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกัน และเห็นความตระหนักร่วมกันในเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน แบบไร้ขีดจำกัด มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเท่าทันยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ

5. การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล

6. การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์ และสร้างจริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Girvin (2001, p.1) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

McEwan (2003, p.6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครู ผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Dimmock, & Walker (2005, p.48) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

อำนาจ ทองโปร่ง (2555, น. 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสำคัญ

จิตติมา วรณศรี (2557, น. 149) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่ต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงานใน 8 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทผู้นำ 2) ผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย 3) บทบาทนักแก้ปัญหา 4) บทบาทนักพัฒนาระบบ 5) บทบาทนักวิชาการ 6) บทบาทสร้างทีมงาน 7) บทบาทพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 8) บทบาทนักสื่อสาร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, น. 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ ทักษะตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานวิชาการโดยให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ศิลปะและความสามารถในการจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร และคุณภาพของผู้เรียน

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

Alig-Mielcarek, & Hoy (2005, pp. 34-39) ได้ศึกษาวิจัย และวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน 2) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย และ 3) การกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน

Gickman (2007, p. 47) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
- 1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้มีองค์ประกอบย่อยคือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)

3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน

3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง

Quah Cheng Sim (2011, p. 1789) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศมาเลเซีย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศมาเลเซีย ประสบความสำเร็จในการนำบทบาทผู้นำ 7 ประการมาใช้ ประกอบด้วย

1. การอธิบายพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. จัดหลักสูตรและการเรียนการสอน
3. ฝ้าดูความก้าวหน้าของนักเรียน
4. กำกับดูแลการเรียนการสอน
5. เสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
6. สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู
7. ทำงานร่วมกับบุคคลภายนอก

Gorton (2018) กล่าวว่า คุณลักษณะ 6 ประการของความเป็นผู้นำดิจิทัล มีดังนี้

1. ตระหนักดีว่าดิจิทัลไม่ได้หมายถึงขนาดของโปรเจกต์ที่มีความประเดี๋ยวดำเนินไป แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงผู้คนและวิธีการทำงาน

2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แยกเฉพาะในแผนกต่างหาก

3. แทนที่ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล โดยการบูรณาการกระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและศิลปะ

4. การมอบอำนาจและงบประมาณให้ผู้นำในการตรวจสอบและปลุกฝังเทคโนโลยีดิจิทัลและวิธีการทำงานที่คล่องตัว



5. เริ่มต้นโปรแกรมและโครงการด้วยการใช้การวิจัยและความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งการทำซ้ำสิ่งที่คุณทำและวิธีที่คุณทำเพื่อตอบสนองกับข้อเสนอแนะ

6. สร้างแรงบันดาลใจทีมงานและบอร์ดเกี่ยวกับผลที่ได้ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พร้อมด้วยการพิสูจน์แนวคิดที่เป็นรูปธรรม แม้ว่าการทดลองที่ประสบความสำเร็จจะมีขนาดเล็ก

ดำรง มูลป้อม (2557, น. 17) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กไว้โดยกำหนดเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาครู 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการเรียนรู้ 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน 4) การพัฒนานักเรียน

วิจิตา สุขทั่วญาติ (2557, น. 170) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจการบริหารงาน วิชาการเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา 3) ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนการสอนโดยเทคโนโลยีการสื่อสารในสถานศึกษา 4) ด้านความสามารถในการพัฒนาครูและนักเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน และ 5) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

จิติมา วรรณศรี (2557, น. 143) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน 2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ 3) ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทาง วิชาการ 4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู และ 5) การส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพของครู

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, น. 194) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู และ 5) การจัดบรรยากาศ ในสถานศึกษา

สมบุญ บวรศิริรักษ์ (2559, น. 85) ได้สรุปผลการวิจัยการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์การบริหารจัดการศึกษานอกโรงเรียนโดยใช้ ชุมชนเป็นฐาน พบว่ามีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การทำงานร่วมกับเครือข่าย 2) การบริหาร หลักสูตร 3) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 4) การนิเทศการศึกษา และ 5) การประเมินผลการเรียน

กนกอร สมปราชญ์ (2560, น. 62) ได้สรุปผลการวิจัยภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน การศึกษาทฤษฎีฐานราก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติการในสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของทุกคน
2. ค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในเป้าประสงค์ของแต่ละเรื่องที่ตั้งเอาไว้

3. สร้างและพัฒนาสัมพันธภาพกับบุคคลทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งสร้าง ความไว้วางใจ (trust)

4. คิดหาวิธีการ โดยเป็นผู้คิดขั้นสูง คิดอย่างสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและ คิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ (goals) และกลยุทธ์

5. ออกแบบการเรียนรู้โดยออกแบบย้อนกลับรูปแบบการเรียนรู้ของโรงเรียนตนเอง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่จบออกไป ในลักษณะ backward mapping

6. มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าประสงค์และเป็นแบบเฉพาะตัว (tailor made) ให้เหมาะกับบริบทแวดล้อม

7. สร้างเครือข่ายพันธกิจให้เพิ่มขึ้น

8. เปลี่ยนจากห้องสมุด (library) มาทำเป็นศูนย์เรียนรู้ (learning center)

9. สร้างอัตลักษณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี

10. ทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน

11. นำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น การมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ การบริหารบนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นปัจจุบัน การเรียนรู้เป็นทีมและความพอเพียง ฯลฯ การพัฒนาตนเอง สมาชิกในองค์กรและผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

กัญญาณ อินทวาท (2560, น. 114) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และการเปิดเผยกล้า แสดงออก 2) ด้านความสามารถ ได้แก่ สามารถจัดหางานวิชาการและโครงการวิจัยเข้าสู่คณะวิชา และการวางระบบการบริหารวิชาการ และ 3) ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

นิตยา วงษ์กันยา (2560, น. 364) ได้สรุปผลการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 4 ประการหลัก และ 13 ประการย่อย ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนวิชาการ การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล 2) องค์ประกอบหลักด้านความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวิจัยทางการศึกษา การกำหนดเป้าหมาย และการมุ่งมั่นพัฒนา 3) องค์ประกอบหลัก ด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน การจูงใจ การมีส่วนร่วม และบรรยากาศการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และการสร้างนวัตกรรม

วิเชียร ทองคลี (2560, น. 194) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน และ 5) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

อัศนี สุกิจใจ (2560, น. 319) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักทฤษฎีปาณิกธรรม (จักขุมา วิธโร นิสสัยสัมปันโน) พบว่า มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) ด้านบริหารจัดการหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 5) ด้านการวัดประเมินผล 6) ด้านการนิเทศการศึกษา และ 7) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

จิณณวัตร ปะโคทัง (2561, น. 273-280) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวคิดใหม่ในการบริหารการศึกษาเพื่อให้รองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนี้

1. การกระตุ้นวิสัยทัศน์ (Stimulate Vision)
2. การสร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy)
3. การมีวิญญาณของความเป็นเด็ก (The Heart of Child)
4. การสร้างความเข้าใจกับคน Gen ใหม่ (Generation Y)
5. การเป็นผู้นำแบบจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)
6. การสร้างความรู้ใหม่ และทำลายความรู้เก่า
7. การเร่งสร้างวัฒนธรรมความสุขของสถานศึกษา
8. การใช้ทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)
9. ความฉลาดในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลาย (Cutthroat Diversities)
10. การสร้างฐานของการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

และแนวทางการก้าวสู่ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัล การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลองค์กรจะต้องมีสมรรถนะในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงในหลายประการ ทั้งด้านการตอบสนองความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสร้างสถานการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายในยุคดิจิทัลได้อย่างตอบสนองความต้องการของผู้เรียน โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ยุคดิจิทัลยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ความก้าวหน้าในการเข้าถึงสื่อสังคมออนไลน์ การเชื่อมต่อในเทคโนโลยีการศึกษาและแนวโน้มปัจจุบันจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติผู้เรียนยุคดิจิทัล การพัฒนาการศึกษาด้วย

เทคโนโลยีการปฏิรูปการศึกษายุค 4.0 การนำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ในระบบการศึกษาการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ กระบวนการการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ แนวทางการก้าวสู่ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัลการเปลี่ยนผ่าน การเรียนรู้จากยุคดั้งเดิมสู่ยุคดิจิทัลการนำไปสู่การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 2 ยุคดิจิทัลทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสื่อสารบนโลกดิจิทัล รูปแบบใหม่ในโลกดิจิทัลการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การสื่อสารในสถานศึกษายุคดิจิทัล การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในสถานศึกษา การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยดิจิทัลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยีพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ กระบวนทัศน์ทางการศึกษา การพัฒนาครูด้วยเครือข่ายของการเรียนรู้ส่วนบุคคล ประเภทของแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ความหมายของเครือข่ายการเรียนรู้ความสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพด้านเทคโนโลยีจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ยุคดิจิทัลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วย สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้และการสร้างความสัมพันธ์ในโลกดิจิทัล การปรับตัวของครูในยุคดิจิทัล การนำดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ของสถาบันทางการศึกษา แนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี การจัดการการใช้อุปกรณ์การเรียนรู้แบบผสมผสาน การเป็นพลเมืองดิจิทัลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล สมรรถนะผู้เรียนผู้สอน ห้องเรียน ICT ในยุคดิจิทัลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ข้อดีของการเรียนรู้แบบสืบค้น แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบค้นพบความรู้ให้มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการศึกษาในยุคดิจิทัลจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ทินกร บัวชู, และทิพภาพร บัวชู (2562, น. 289) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล



2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าจะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ

3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2562, น. 6) กล่าวว่า คุณสมบัติหกประการของผู้นำดิจิทัลเพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนรูปแบบดิจิทัลถูกนำมาใช้เพิ่มเติม เพื่อสร้างแบบจำลองที่มีคุณภาพของผู้นำดิจิทัลสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรู้ดิจิทัล 2) วิสัยทัศน์ 3) การเรียนรู้ลูกค้า 4) ความคล่องตัว 5) ความเสี่ยง และ 6) ความร่วมมือ/การทำงานร่วมกัน

สุชญา โกมลวานิช (2563, น. 639-640) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสื่อสารดิจิทัล (Digital Communication) มีตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Communication) การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัล (Public relations using digital media) และการสร้างเครือข่ายผ่านสื่อดิจิทัล (Creating a network through digital media)



2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) มีตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การกำหนดนโยบายดิจิทัลร่วมกัน (Set digital policies together) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน (Use of digital technology in operations) และการใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และมีจริยบรรณ (The use of digital media creative and ethic)

3. การรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) มีตัวชี้วัด 5 ตัว คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล (Teaching and learning digital design) การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (Innovation) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Creating an atmosphere that is conducive to learning) การแบ่งปันข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Sharing information via digital technology) และการสร้างสื่อดิจิทัลมาบูรณาการเรียน (Creating digital media to integrate learning)

ชีวิน อ่อนละอ และคณะ (2563, น. 117-118) ได้อธิบายคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล จะต้องมียุคคุณลักษณะเฉพาะ 5 ประการ คือ

1. ส่งเสริมการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native)

2. มีความหิวกระหายต่อองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา และพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ

3. เต็มใจทดลอง ด้วยความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา และคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ

4. พัฒนาความคล่องตัว ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล

5. การสร้าง ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

อนาคต

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

รายการ	สรุป
1. การวางแผนวิชาการ	✓ Alig -Milecarek (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มัลป้อม (2556) วิฑิตา สุขพิทยานุวัติ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) จามะ ทวีอุทิศ (2558) สมบุญญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกร สมนพราษญ์ (2560) กัญญิภวณ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กันยา (2560) วิเชียร ทองคลี (2560) อัครนิย สุกใจใจ (2560) ฉิมขวัญ ประไพพิง (2561) ทนาย และทนายพลาพร ปวีญ (2562) ชัยสมิทธิ์ พรหมศรี (2562) สุชนิภา โภจนลาภ (2563) ชีวัน อ่อนละอองและคณะ (2563)
2. การวางระบบการบริหารวิชาการ	✓
3. การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนรู้การสอน	✓
4. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	✓
5. การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้	✓
6. จัดทำหลักสูตรและการเรียนการสอน	✓
7. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน	✓
8. การใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓

รายการ	สรุป
9. การบริหารหลักสูตร	Aliğ - Mielcarak (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุลป้อม (2556) วิฑิตา สุขพิบูลย์ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) สมปรีชญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมปราชาญ (2560) กัญญาภรณ์ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กันยา (2560) วิเชียร ทองคลู่ (2560) อติชัย สุขใจ (2560) จิณณวัตร ปะโคตง (2561) ทนาย และทนายพร เวช (2562) ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562) สุชญา โกมลวานิช (2563) ชวิน อ่อนละอและคณะ (2563)
10. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	✓
11. การจัดทำหลักสูตร	✓
12. การบริหารจัดการหลักสูตร	✓
13. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	✓
14. ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน	✓
15. กำกับดูแลการเรียนการสอน	✓
16. การออกแบบการเรียนรู้แบบย้อนกลับ	✓
17. การจัดการเรียนการสอน	✓
18. การจัดการเรียนรู้	✓
19. ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน	✓

รายการ	สรุป
20. การกำกับ การนิเทศ และประเมินการสอน	Aliğ - Mielcarak (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุลป้อม (2556) วิฑิตา สุขพิบูลย์ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) สมบุญ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมปราชาชัย (2560) กัญญาภรณ์ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กันยา (2560) วิศิษฐ์ ทองคลู่ (2560) อติชัย สุทธิใจ (2560) จิตติมา วรรณศรี (2561) ทศกร และทศพร ไขว้ (2562) ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562) สุชญา โกมลวานิช (2563) ชิน อ่อนละอและคณะ (2563)
21. การนิเทศการศึกษา	✓
22. ทักษะการประเมินผลและการวางแผน	✓
23. การประเมินผลการเรียน	✓
24. การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล	✓
25. การวัดประเมินผล	✓
1. การพัฒนากระบวนการกลุ่ม	✓
2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	✓
3. ทำงานร่วมกับบุคคลภายนอก	✓
4. ทำงานร่วมกับเครือข่าย	✓
5. สร้างเครือข่ายพันธกิจให้เพิ่มขึ้น	✓
6. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ	✓
7. การมีส่วนร่วม	✓

รายการ	สรุป
8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน	Aliğ - Mielcarak (2004) ✓ Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุลป้อม (2556) วิฑิตา สุขพิงษ์ (2557) จิตมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) สมบุญ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมปราชาญ (2560) กัญญาณ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กัญญา (2560) วิศิษฐ์ ทองคลุ (2560) อติษฐ์ สุกิจใจ (2560) จิณณวัตร ปะโคตง (2561) ทนาย และทนายทพพร ไขว้ (2562) ชัยเสถียร พรหมศรี (2562) สุชญา โกมลวานิช (2563) ชวิน อภิลาชอและคณะ (2563)
9. ความร่วมมือ/การทำงานร่วมกัน	✓
1. ความรู้เกี่ยวกับกรวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	✓
2. การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน	✓
3. ทักษะการวิจัยและประเมินผล	✓
4. การวิจัยทางการศึกษา	✓
5. จัดทางวิชาการและโครงการวิจัย	✓
6. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจเป็นเป้าหมาย	✓
7. พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์	✓
	ผลสัมฤทธิ์
	ยกระดับ
	นวัตกรรม
	เพื่อพัฒนา
	3. การวิจัย
	ทางวิชาการ
	ความร่วมมือ
	เครือข่าย
	2. การสร้าง



รายการ	สรุป
8. ค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ	Aliğ - Mielcarak (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุสโอม (2556) วิศิตา สุขพิงษ์ชาติ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทัย (2558) สมปรีชญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมนราชนิธิ (2560) กัญญาภรณ์ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์สุนทยา (2560) วิศิษฐ์ ทองคลู่ (2560) อติษฐ์ สุกิจใจ (2560) จิณณวิตร ปะไพฑูรย์ (2561) ทนาย และทนายทนาย (2562) ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562) สุชัย โกมลวานิช (2563) สุวิมล อ่อนละอและคณะ (2563)
9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าประสงค์	
10. ทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน	
11. การกำหนดเป้าหมาย	
12. การมุ่งเน้นพัฒนา	
13. ประสิทธิภาพของงาน	
14. การส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยเทคโนโลยีฯ	
15. การสร้างนวัตกรรม	
16. การพัฒนาสื่อการเรียนรู้	
17. การใช้การวิจัยและความต้องการ ของผู้ใช้	
18. คิดค้นนวัตกรรม	

รายการ	สรุป
1. ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Aliş -Milecarek (2004) ✓ Glickman (2007) ✓ Quah Cheng Sim (2011) ✓ Gorton (2018) ✓ ดำรง มุลป้อม (2556) ✓ วิฑิตา สุขพิชญ์ (2557) ✓ จิตติมา วรธรรมศรี (2557) ✓ ชวณะ ทวีสุทธิ์ (2558) ✓ สมปรีชญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) ✓ กนกอร สมปราชญ์ (2560) ✓ กัญญิฆามณ อินทวง (2560) ✓ นิตยา วงษ์กัญญา (2560) ✓ วิศิษฐ์ ทองคลู่ (2560) ✓ อติษฐ์ สุขใจ (2560) ✓ จิณณวัตร ปะโคต (2561) ✓ ทศกร และทศภาพร ไขว้ (2562) ✓ ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562) ✓ สุญา โภจนภวานิช (2563) ✓ ชิน อ่อนละอและคณะ (2563) ✓
2. ทักษะการติดต่อสื่อสาร	✓
3. ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม	✓
4. สร้างและพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน	✓
5. การเปิดเผยกล้าแสดงออก	✓
6. การตั้งใจ	✓
7. สร้างแรงบันดาลใจทีมงานจาก การเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ	✓
1. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้	✓
2. เสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	✓
3. การจัดบรรยากาศในสถานศึกษา	✓
4. ทักษะ การสื่อสาร ที่มี ประสิทธิภาพ	✓
5. การ ส่งเสริม บรรยากาศ การเรียนรู้	✓

รายการ	สรุป
4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	Aliğ - Mielcarak (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุสโอม (2556) วิศิตา สุขทวีญาติ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) สมปรีชญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมปราชญ์ (2560) กัญญิฆามณ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กัญญา (2560) วิศิษฐ์ ทองคลู่ (2560) อติชัย สุกิจใจ (2560) จิตติมา วรรณศรี (2561) ทนาย และทนายทนาย (2562) ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562) สุณิษา โภภณวณิช (2563) ชิวาน อภิลาชอและคณะ (2563)
5. บรรยายภาคการเรียนรู้	✓
6. เเลี่ยนจากห้องสมุดมาทำเป็นศูนย์การเรียนรู้	✓
1. ทักะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนด วิสัยทัศน์	✓
2. การอธิบายพันธกิจ วิสัยทัศน์ และ เป้าประสงค์ของโรงเรียน	✓
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การเรียนรู้	✓
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	✓
5. การมีวิสัยทัศน์	✓
6. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	✓
7. วิสัยทัศน์	✓

รายการ	สรุป
8. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี	<p>Aliğ - Mielcarak (2004) Gickman (2007) Quah Cheng Sim (2011) Gorton (2018) ดำรง มุลป้อม (2556) วิฑิตา สุขพิงษ์ (2557) จิตติมา วรรณศรี (2557) ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) สมปรีชญ์ บุรีศรีรักษ์ (2559) กนกอร สมปราชญ์ (2560) กัญญาณ อินทวง (2560) นิตยา วงษ์กัญญา (2560) วิศิษฐ์ ทองคลู่ (2560) อติษฐ์ สุขใจ (2560) จิณณวัตร ปะโคตง (2561) ทนาย และทนายพร วิชาญ (2562) ชัยเสถียร พรหมศรี (2562) สุชญา โกมลวานิช (2563) ชวิน อภิลาชอและคณะ (2563)</p>
9. การสร้าง ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกลูกโลก	<p>6. การมี วิสัยทัศน์ เท่าทันแนวโน้ม อนาคต</p>
1. ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถ ทางวิชาการ	
2. คิดอย่างสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และคิดเชิงกลยุทธ์	
3. ความรู้ความเข้าใจการบริหารงานวิชาการ เชิงกลยุทธ์	<p>7. ความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์</p>
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	
5. ทักษะด้านเทคนิค	
6. การใช้กลยุทธ์ดิจิทัลในการบูรณาการ กระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อตอบสนองและกำหนดกลยุทธ์	

รายการ	สรุป
Aliğ - Mielcarak (2004)	✓
Gickman (2007)	✓
Quah Cheng Sim (2011)	✓
Gorton (2018)	✓
ดำรง มุลป้อม (2556)	✓
วิศิตา สุขพิงญาติ (2557)	✓
จิตมา วรรณศรี (2557)	✓
ชวณะ ทวีอุทิศ (2558)	✓
สมบุญ บุญศิริรักษ์ (2559)	✓
กนกอร สมปราชาชัย (2560)	✓
กัญญาภรณ์ อินทวงศ์ (2560)	✓
นิตยา วงษ์สุนทร (2560)	✓
วิเชียร ทองคลุ (2560)	✓
อติชัย สุขใจ (2560)	✓
จิณณวัตร ปะโคตง (2561)	✓
ทศกร และทศภาพร ปวีญ (2562)	✓
ชัยเสฐี พรหมศรี (2562)	✓
สุชญา โกมลวานิช (2563)	✓
สุวิมล อ่อนละอและคณะ (2563)	✓
7. การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการ คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	7. ความคิดริเริ่ม
8. การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่	สร้างสรรค์
1. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	
2. การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู	
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	8. การพัฒนาและส่งเสริม
4. การพัฒนาครู	ความรู้
5. การพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน	ก้าวหน้า
6. สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู	บุคลากร
7. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู	
8. การใช้เทคโนโลยีพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ	✓



รายการ	สรุป
1. ทักษะความเป็นผู้นำ	✓
2. สร้างอัตลักษณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี	✓
3. นำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	✓
4. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	✓
5. ดิจิทัลสามารถเปลี่ยนแปลงผู้คนและวิธีการทำงาน	✓
6. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล	✓
7. ต้องมีความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา	✓
1. การพัฒนาทักษะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร	✓
2. การรู้ดิจิทัล	✓
3. ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓
4. การปลูกฝังเทคโนโลยีดิจิทัลและวิธีการทำงานที่ปลอดภัย	✓
Alig - Mielcarek (2004)	✓
Gickman (2007)	✓
Quah Cheng Sim (2011)	✓
Gorton (2018)	✓
ดำรง มณีป้อม (2556)	✓
วิศิตา สุขพิบูลย์ (2557)	✓
จุติมา บรรณศิริ (2557)	✓
ชวณะ ทวีอุทิศ (2558)	✓
สมปรีชญ์ บุรีศิริรักษ์ (2559)	✓
กนกอร สมปราชาญ์ (2560)	✓
กัญญาณทน อินทวง (2560)	✓
นิตยา วงษ์กัญญา (2560)	✓
วิเชียร ทองคลี (2560)	✓
อติชัย สุขกิจใจ (2560)	✓
จิณณวัตร ปะไศยง (2561)	✓
ทีนกร และทีนภาพร ปวีญ์ (2562)	✓
ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2562)	✓
สุญา โภภณวณิช (2563)	✓
ชิวิน อภิลาชอและคณะ (2563)	✓
9. วัฒนธรรมการเรียนรู้	
10. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	

รายการ	สรุป
5. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว	✓
6. ความคล่องตัว (Agility)	✓
7. พัฒนาการคล่องตัว ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล	✓
8. การสื่อสารดิจิทัล	10. การใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัล
9. การสื่อสารบนโลกดิจิทัล	✓
10. ส่งเสริมการสื่อสารการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	✓
11. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารการใช้ เทคโนโลยีในสถานศึกษาใช้ดิจิทัล	✓
12. ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการจัดการเรียนรู้	✓

ผู้วิจัยได้สรุปจากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการ จำนวน 19 ท่าน คือ 1) Alig-Mielcarek 2) Gickman 3) Quah Cheng Sim 4) Gorton 5) ดำรง มูลป้อม 6) วิทิตา สุขทั่วญาติ 7) จิตติมา วรรณศรี 8) ชวนะ ทวีอุทิศ 9) สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ 10) กนกอร สมปราณี 11) กัญญามน อินหว่าง 12) นิตยา วงษ์กันยา 13) วิเชียร ทองคลี 14) อัศนีย์ สุกิจใจ 15) จิณณวัตร ปะโคทั้ง 16) ทินกร บัวชู, และทิพภาพร บัวชู 17) ชัยเสณัฐ พรหมศรี 18) สุขญา โกลมวานิช และ 19) ชีวิน อ่อนละออ และคณะ

จากตาราง ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ 3) การวิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ 4) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 6) การมีวิสัยทัศน์เท่าทันแนวโน้มอนาคต 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) การพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 9) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 10) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังมีความหมายต่อไปนี้

1. การบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล การกำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ หมายถึง การส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการให้เกิดขึ้น เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มช่องทางการเชื่อมโยงทางวิชาการได้อย่างหลากหลาย

3. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การสร้างการวิจัยเพื่อพัฒนางาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ใช้กระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์งานวิจัย เพื่อมุ่งผลสำเร็จ ประสิทธิภาพของงาน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

4. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทักษะการสื่อสาร การโน้มน้าว การจูงใจกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถกระตุ้นการตัดสินใจร่วมกันในงานวิชาการ

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนา หรือการจัดบรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. การมีวิสัยทัศน์เท่าทันแนวโน้มอนาคต หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้าง ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตและยุคดิจิทัล

7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การใช้กลยุทธ์ดิจิทัลในการบูรณาการกระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาครูบุคลากรในสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

9. วัฒนธรรมการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร และเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้ทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัลเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ต่อบริษัทความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา พัฒนางานและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพทางวิชาการ ปรับทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

10. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลในองค์กร การรู้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัล ได้คล่องแคล่ว ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และภาวะผู้นำดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้

**ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ**

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล
วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	การมีวิสัยทัศน์เท่าทันแนวโน้มอนาคต	การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
การสร้างเครือข่ายดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ	การสร้างเครือข่ายดิจิทัล เพื่อความร่วมมือทางวิชาการ
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร
การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี	การบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้	การบริหารหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล	วัฒนธรรมการเรียนรู้	วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล
	การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม ยกระดับผลสัมฤทธิ์	การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม ยกระดับผลสัมฤทธิ์
	ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้
	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากการสังเคราะห์เนื้อหาขององค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลและองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลได้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังมีความหมายต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการเรียนรู้ และแผนกลยุทธ์นำมาใช้บริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยให้ความสำคัญสูงสุดกับงานวิชาการ

2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ หมายถึง การที่กลุ่มคนหรือกลุ่มที่มีการประสานงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หลากหลายช่องทางในการทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน และตระหนักร่วมกันในเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ

3. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรในสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะการปฏิบัติงานแบบไร้ขีดจำกัด และมีความหน้าทางวิชาชีพ

4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และ



การประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ

5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถใช้ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลในองค์กร ใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล

6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล หมายถึง การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรและเป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัลเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคลากร สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้และบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง เพื่อพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพทางวิชาการ ปรับทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การสร้างการวิจัยเพื่อพัฒนางาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ใช้กระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์งานวิจัย เพื่อมุ่งผลสำเร็จ ประสิทธิภาพของงาน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทักษะการสื่อสาร การโน้มน้าว การจูงใจ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจร่วมกันในงานวิชาการ และใช้การสื่อสารด้วยรูปแบบ วิธีการที่หลากหลาย และเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารกับองค์กรภายในและระหว่างองค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ

9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนา หรือการจัดบรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การใช้กลยุทธ์ดิจิทัลในการบูรณาการกระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในสถานศึกษา

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำได้แก่ Technic Method และ Delivery ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

Carman (2005, p. 2) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ นำได้เรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการในห้องเรียนและไม่เป็นทางการผ่านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ ดังนี้

1. เหตุการณ์สด (Live Events) หมายถึง การสอนโดยมีผู้เรียนเข้าเรียนในเวลาเดียวกันภายในห้องเรียนหรือห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom)
2. เนื้อหาออนไลน์ (Online Content) หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนแต่ละคนได้เรียนด้วยตนเองตามอัตราความเร็วและช่วงเวลาแบบมีปฏิสัมพันธ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือซีดีรอม
3. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสื่อสารกับผู้อื่นด้วยอีเมล การพูดคุยตามหัวข้อต่าง ๆ และการพูดคุยออนไลน์
4. การประเมินผล (Assessment) หมายถึง การวัดความรู้ของผู้เรียน การประเมินผลก่อนเรียนสามารถทำก่อนสอนสดหรือเรียนตามความพร้อมของตนเอง เพื่อตัดสินใจถึงความรู้ที่มีมาก่อน และการประเมินผลหลังเรียน สามารถจัดทำหลังการสอนตามกำหนดเวลาหรือจากการเรียนออนไลน์เพื่อวัดการถ่ายโอนความรู้
5. เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ (Reference Materials) หมายถึง เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอนสามารถช่วยเพิ่มความคงทนของการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่รวมถึงการดาวน์โหลดเอกสารจากอุปกรณ์หรือเอกสารที่เป็นไฟล์

Jennings, & Wargnier (2015, pp. 15-16) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วย การจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้ คือ

1. 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง
 

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมาย ทำหาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง และใช้แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น
2. 20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น
 

เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นที่เล็ง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย และใช้แนวทาง

การพัฒนา 20 เปอร์เซนต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

### 3. 10 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา และใช้แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซนต์นี้ เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

วิทิตา สุขท้าวญาติ (2557, น. 152) ได้สรุปองค์ประกอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษาต่อ 2) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การสัมมนา 4) การศึกษาดูงาน 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) การจัดการความรู้ และ 7) การเป็นพี่เลี้ยง

อานู ช้างกลาง (2557, น. 228) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดี ศรีตำบล ดังนี้ 1) การประชุมอบรม 2) การสัมมนา 3) การร่วมประชุมทางวิชาการ 4) การศึกษาดูงาน 5) การบรรยาย และ 6) การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ

ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค (2558 อ้างถึงใน วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, น. 147) สรุปผลการวิจัยแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร (2558) ได้เสนอวิธีการพัฒนาพนักงานด้วยแนวทางอื่นที่ได้ผลดีว่ามีวิธีการ ดังนี้

1. การมอบหมายงานที่ทำทายมากขึ้น นี่เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ได้ผลอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้พนักงานต้องคิด และลงมือทำจริง ๆ สิ่งที่ทำหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานจะต้องพิจารณาก็คือ ความรู้ ทักษะของพนักงานแต่ละคน ว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้น ทำทายมากขึ้นได้หรือไม่ ถ้าหัวหน้ามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้ทำ โดยปกติจะเป็นการพัฒนาพนักงานที่ดีมากทางหนึ่ง เพราะจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้โดยตรงจากการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงาน เพียงแต่ต้องระวังพนักงานบางคนอาจจะไม่คิดว่า การให้งานที่ยากขึ้นเป็นเรื่องของการพัฒนา อาจมองว่า เป็นการโยนงาน และกลั่นแกล้งกันก็เป็นได้ ดังนั้น จะต้องมีการสื่อสารพูดคุยกันอย่างดี ในวิธีการนี้เช่นกัน

2. การปรับเปลี่ยนงานให้มีคุณค่ามากขึ้น เช่น พยายามให้พนักงานได้มีโอกาสได้เข้าประชุมกับทีมบริหารบ่อยครั้งมากขึ้น หรือให้เข้าร่วมทีมในทำโครงการ หรือนอกจากให้ทำ presentation ก็ให้ลองฝึกนำเสนองานด้วย หรือแทนที่จะให้สรุปรายงานตามสั่ง ก็ให้ลองคิดรูปแบบรายงานใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ฯลฯ

3. Job Shadowing เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ดีอีกวิธีหนึ่ง ลักษณะของ Job Shadowing ก็คือ การให้พนักงานไปเรียนรู้วิธีการทำงานของพนักงานคนอื่น ซึ่งทำได้ทั้งงานในหน่วยงานเดียวกัน หรืองานต่างหน่วยงาน เพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่าย ฯลฯ ของการทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าใจงานซึ่งกันและกัน และที่สำคัญก็คือ จะได้มองเห็นมุมมองของคนทำงานในอีกมุมมองหนึ่ง เพื่อเปิดความคิดใหม่ ๆ และต่อยอดความคิดในการทำงานให้เปิดกว้างยิ่งขึ้นได้อีก นอกจากนี้ การทำ Job Shadowing นั้น ยังเหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาของพนักงานที่มักจะมองว่างานอื่นง่ายกว่า ไม่สำคัญเท่างานของตนเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานคนนั้นได้เห็นสิ่งที่พนักงานคนอื่นทำกันว่ายากง่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นด้วย

4. Job Rotation การโอนย้าย และหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างดี องค์กรใหญ่ ๆ หลายแห่ง ก็ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในมุมกว้างยิ่งขึ้น บางงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำ ๆ กันไปนาน เราก็สามารถที่จะหมุนเวียนพนักงานเพื่อเรียนรู้งานที่กว้างขึ้นได้ ดังนั้นการหมุนเวียนงานนั้นจึงสามารถที่จะทำได้ทุกวัน ทุกเดือน หรืออาจจะเป็นระยะยาวก็ยิ่งได้ นอกจากนี้วิธีนี้นี้ยังเหมาะสำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการเติบโตไปสู่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมองเห็น และเข้าใจถึงมุมมองของงานแต่ละสายงาน และความเชื่อมโยงกันของงานทั้งหมดในภาพรวม เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง

5. Mentoring and Coaching พัฒนาพนักงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ระบบการพัฒนาด้วยวิธีที่พี่เลี้ยงนั้น จะเหมาะสำหรับการพัฒนาวิธีคิด และวิธีการทำงาน และค่านิยมองค์กรลงในตัวพนักงานได้ดี ส่วนการ Coaching นั้น ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากขึ้น เพียงแต่บ้านเรามักจะเข้าใจคำว่า Coaching ว่าเป็นการสอนงานแบบหัวหน้าสอนงานลูกน้องวันต่อวัน จริง ๆ แล้ว การ Coaching นั้นลึกกว่านั้นมากนัก จะต้องมีการวางแผนกันระหว่างผู้สอน และผู้ถูกสอนว่าจะโค้ชกันในเรื่องอะไร และมีการกำหนดตารางเวลาในการโค้ชกัน มีการพูดคุย Feedback กันไปมา จนกว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมในการทำงาน หรือพฤติกรรมที่เราต้องการพัฒนาที่ชัดเจนมากขึ้น จากนั้นก็ประเมินผลการโค้ชว่าเป็นอย่างไร วิธีการนี้จะเหมาะสำหรับการพัฒนาพนักงานแบบตัวต่อตัว และลงลึกในทักษะ วิธีคิด วิธีการทำงานในแง่มุมต่าง ๆ โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน



กัญญาณ อินหว่าง (2559 อ้างถึงใน วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, น. 120) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมแบบทางการ
2. การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน
3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. การใช้โปรแกรมการพัฒนาตนเอง

หนูไกร มาเชค (2559, น. 109) ได้สรุปวิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ เช่น การอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาอบรมทั้งในและต่างประเทศในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะจัดโดยภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ วิธีนี้นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในการทำงาน ยังเป็นการทำให้ผู้บริหารมั่นใจในตัวเองเข้าใจ จุดมุ่งหมายการทำงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและเป็นการให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะจัดขึ้นในหรือนอกหน่วยงานก็ได้ เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหารให้การศึกษานี้ เป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นการใช้เวลาไม่มาก สามารถนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงมาหา แนวทางแก้ไขร่วมกันได้

3. การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ทักษะเพิ่มมากขึ้น เป็นการประชุมอบรมของผู้มีประสบการณ์มาแล้วและเน้นในภาคปฏิบัติ

4. การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้โดยการใช้ เวลาว่างในการแสวงหาความรู้ต่าง ๆ จากการติดตามข่าวสารการประชุมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2560, น. 256) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มี ประสิทธิภาพประกอบด้วยขอบข่ายการพัฒนา วิธีการพัฒนาและเมื่อดำเนินการพัฒนาแล้วผู้บริหาร ก็จะนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาไปปฏิบัติการในสถานศึกษาของตนจนเกิดเป็นประสิทธิผลตามมา การพัฒนาเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้าง ให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและ องค์กร วิธีการพัฒนานั้นผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษา เอกสาร หรือการสืบค้นด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีหลากหลายช่องทาง การเข้ารับการพัฒนาจาก หน่วยงานภายนอกสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งวิธีการพัฒนาดังกล่าวได้แก่ การศึกษาจาก เอกสาร การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่น ที่ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จและการประชุมสัมมนาทำ PLC กับผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกัน



พัชรา วาณิชวศิน. (2560, น. 138) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-learning)
3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study)
4. การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ (Media)
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
6. การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)
7. การร่วมกันทำงาน (Job Sharing)
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
9. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing)
10. การมอบหมายงาน (Job Assignments)
11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning)
12. กิจกรรมความท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge)
13. การจำลองสถานการณ์ (Simulation)
14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
15. การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On-the-job Training)
16. การสอนงาน (Coaching)
17. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
18. การสร้างเครือข่าย (Networking)
19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อยเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee)
20. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University)

สุธินี ฤกษ์ขำ (2560, น. 74) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
3. การใช้เกมส์ธุรกิจ (Business Games)
4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
5. การใช้เหตุการณ์จำลอง (Simulations)
6. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม (Behavior Modeling)
7. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (In-basket Training)





รายการ	Carman (2005)	Jenning & Wargnier (2015)	วิทิตา สุขท่าฤๅษี (2557)	อนัน ช่างกลาง (2557)	ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล	ประสงค์ภัฏ ปันนพพิลังกูร (2558)	กัญญาณทน อินทวง (2559)	หนูไกร มาเขต (2559)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2560)	พัชรา วาณิชวดีน (2560)	สุธินี ฤกษ์จำ (2560)	สรุป
1. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน					✓							
2. การเป็นพี่เลี้ยง	✓									✓		6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน
3. การสอนงาน	✓									✓		
4. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้										✓		
1. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา										✓		
2. การใช้กรณีศึกษา											✓	7. กรณีศึกษา
3. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม											✓	
1. การจำลองสถานการณ์										✓		
2. การใช้เหตุการณ์จำลอง										✓		8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ
3. การแสดงบทบาทสมมุติ										✓	✓	
1. การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (E-learning)		✓										
2. การเรียนรู้แบบออนไลน์										✓		
3. การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ										✓		
4. เนื้อหาออนไลน์ (Online Content)	✓											
5. การสังสมประสบการณ์การสร้างภาวะผู้นำ				✓								
6. การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน											✓	
1. การศึกษา	✓											
2. การศึกษาต่อ	✓											
3. การศึกษาอย่างเป็นทางการ								✓				
4. การฝึกอบรม	✓											
5. การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน										✓		
6. การฝึกอบรมแบบทางการ							✓					
7. การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ								✓				
												10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

รายการ	Carman (2005)	Jenning & Wargnier (2015)	วิทิตา สุขทั่วญาติ (2557)	อานู ช้างกลาง (2557)	ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค	ประคัลภ์ ปันพพลังกูร (2558)	กัญญามน อินทหว่าง (2559)	หนูไกร มาเชค (2559)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2560)	พัชรา วาณิชวสิน (2560)	สุธินี ฤกษ์จำ (2560)	สรุป
8. การอบรมเชิงปฏิบัติการ									✓			
9. เหตุการณ์สด (Live Events)	✓											
10. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท										✓		10. การศึกษา และฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ
11. การประชุมอบรม				✓								
12. การร่วมประชุมทางวิชาการ				✓								
13. การสัมมนา	✓			✓								
14. การบรรยาย				✓						✓	✓	

ผู้วิจัยได้สรุปจากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการ จำนวน 11 ท่าน คือ 1) Carman 2) Jenning, & Wargnier 3) วิทิตา สุขทั่วญาติ 4) อานู ช้างกลาง 5) ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค 6) ประคัลภ์ ปันพพลังกูร 7) กัญญามน อินทหว่าง 8) หนูไกร มาเชค 9) สุวิมล โพธิ์กลิ่น 10) พัชรา วาณิชวสิน และ 11) สุธินี ฤกษ์จำ

จากตาราง ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 10 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมและเครือข่าย 5) การศึกษาดูงาน 6) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน 7) กรณีศึกษา 8) การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ 9) การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ และ 10) การเรียนรู้ภาวะผู้นำแบบออนไลน์

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานหรือปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำ หรืองานโครงการ ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายงานที่ทำหาย งานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง การโอนย้ายและหมุนเวียนงาน

2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ และการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการใช้โปรแกรมพัฒนาตนเอง

3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดกิจกรรมระหว่างทำงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ และการจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อม



4. การเรียนรู้ผ่านสังคมและเครือข่าย หมายถึง การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้วิธีการทำงานจากคนอื่น การเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การประชุมสัมมนาทำ PLC การใช้เกมธุรกิจ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง เป็นวิธีการศึกษาโดยเรียนรู้จากบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบวิธีคิด การศึกษาโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาดูงานจากกิจกรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice)

6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การติดตามการทำงานเพื่อการเรียนรู้

7. กรณีศึกษา หมายถึง เป็นวิธีการนำบุคคลหรือสถานการณ์มาเป็นตัวอย่งในการศึกษา เพื่อสร้างประสบการณ์และองค์ความรู้

8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ หมายถึง เป็นวิธีการพัฒนาที่สร้างสถานการณ์จำลองลักษณะคล้ายหรือใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง และสร้างบทบาทให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวและมีอารมณ์ร่วมกับการพัฒนา

9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ เนื้อหาออนไลน์ การสังสมประสบการณ์การสร้างภาวะผู้นำ และการฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน

10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หมายถึง การศึกษา การฝึกอบรม การร่วมประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การบรรยาย เหตุการณ์สด (Live Events) และการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท

#### 4. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

Dessler (2004, pp. 134-135) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การกำหนดทักษะในการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง 2) การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจในส่วนที่บุคลากรควรที่จำเป็นต้องมี และ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และการพัฒนา

2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร และการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดความถูกต้อง เหมาะสมก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการคือ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการฝึกอบรมที่เน้นความสามารถ และทักษะในการนำเสนอ งานที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่รวมถึง การติดตามผล เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมว่าพัฒนาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติการตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา/พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม

กัญญาณ อินทว้าง (2556, น. 12) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา ดังนี้

1. การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา
  - 1.1 คุณลักษณะ
  - 1.2 ความสามารถ
  - 1.3 พฤติกรรม
2. การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 2.1 ประชุมชี้แจง
  - 2.2 จัดทำเอกสาร
  - 2.3 ทำคู่มือการทดลอง
3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.1 ศึกษาเนื้อหาสาระของเอกสาร
  - 3.2 ประเมินตนเองภายหลังศึกษาเนื้อหา
  - 3.3 ดำเนินการจัดกิจกรรมตามกิจกรรมที่กำหนด
4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 4.1 การประเมินภาพรวม
  - 4.2 การประเมินความก้าวหน้าระหว่างการทำกิจกรรม

อานู ช้างกลาง (2557, น. 230) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดี ศรีตำบล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

วิทิตา สุขท้วญาติ (2557, น. 174) สรุปผลการวิจัยว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

ลือชัย ชูนาคา (2558, น. 110) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและดำเนินการประเมินก่อนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา

พรพิพัฒน์ ตั้งจิตรวัดนากุล (2559, น. 44) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความต้องการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) การเลือกแนวทางในการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

Le Duc Quang (2560, น. 156) สรุปผลการวิจัยว่า กระบวนการพัฒนาของรูปแบบมี 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) ระยะก่อนปฏิบัติการ 2) ระยะปฏิบัติการ และ 3) ระยะติดตามและประเมินผล

พัชรา วาณิชวสิน (2560, น. 105) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำที่ดัดแปลงใหม่ เพื่อความทันสมัย เข้าใจง่ายประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. คัดเลือกผู้นำเพื่อเข้ารับการพัฒนา
3. กำหนดสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง
4. ประเมินระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงก่อนเข้ารับการพัฒนา
5. ระบุช่องว่างของสมรรถนะ
6. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
7. ใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย
8. ประเมินระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงหลังการพัฒนา

9. เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะก่อนและหลังเข้ารับการพัฒนาเพื่อแก้ไขปรับปรุงพัฒนาในครั้งต่อไป

10. ระบุแนวปฏิบัติต่อไปหลังเสร็จสิ้นการพัฒนา

สุธีณี ฤกษ์ขำ (2560, น. 19) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรก่อนเสมอ

2. เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการอย่างเร่งด่วนได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ขั้นที่ 3) ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ขั้นที่ 1) ต่อไปในอนาคต

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบหลักสูตร และการพัฒนา 3) การประเมินผลก่อนการดำเนินการ 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผลโครงการฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

รายการ	Dessler (2004)	กัญญาณ อินท่าง (2556)	วิฑิตา สุขพิงคุดิ (2557)	อานู ช้างกลาง (2557)	ลือชัย ชูมาคา (2558)	Le Duc Qung (2560)	พรพิพัฒน์ ดั่งจิตร์วัฒนกุล (2560)	พัชรา วาณิขิติน (2560)	สุจินี ฤกษ์ช้ำ (2560)	สรุป
1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา	✓			✓				✓		1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา
2. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									✓	
3. การประเมินผลก่อนการดำเนินการ	✓			✓						
4. การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา		✓								
5. ประเมินระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงก่อนเข้ารับการพัฒนา								✓		
6. การประเมินความต้องการพัฒนา				✓						
7. การกำหนดความต้องการพัฒนา							✓			
8. คัดเลือกผู้นำเพื่อเข้ารับการพัฒนา								✓		
1. การวางแผนการพัฒนา			✓	✓			✓			2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									✓	
3. กำหนดสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง					✓					
4. ระบุช่องว่างสมรรถนะ					✓					
5. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะผู้นำ								✓		
6. การออกแบบหลักสูตร	✓									
7. เลือกคุณสมบัติพฤติกรรมในการพัฒนา										
8. กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา										
9. ค้นคว้าตำรา ปรึกษาผู้รู้และจัดทำแผนฯ										
10. การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำ		✓		✓						
11. การเลือกแนวทางในการพัฒนา							✓			



รายการ	Dessler (2004)	กัญญาณอน อินทหว่าง (2556)	วิฑิตา สุขท้วญวดี (2557)	อานู ช้างกลาง (2557)	ลือชัย ชูนวาคา (2558)	Le Duc Quang (2560)	พรพิพัฒน์ ตั้งจิตรวฒนวากุล (2560)	พัชรรา วาณิววศิน (2560)	สุธินี ฤกษ์ขำ (2560)	สรุป
1. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง										✓
2. ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด										3. การดำเนินการ พัฒนาภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ
3. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	✓									
4. ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ		✓	✓	✓						
5. ดำเนินการพัฒนสมรรถนะ					✓					
6. ดำเนินการพัฒนา							✓			
7. ใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย							✓			
1. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม	✓									4. การประเมิน ผลการพัฒนา ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ
2. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ		✓								
3. การประเมินผลการพัฒนา				✓	✓				✓	
4. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล			✓				✓			
5. ประเมินระดับภาวะผู้นำตาม ความเป็นจริงหลังการพัฒนา								✓		
8. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต่อสถานศึกษา					✓					
1. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง			✓							5. การปรับปรุง การพัฒนา ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ
2. การเผยแพร่นวัตกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ										

ผู้วิจัยได้สรุปจากตารางสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการ  
จำนวน 9 คน คือ 1) Dessler 2) กัญญาณอน อินทหว่าง 3) วิฑิตา สุขท้วญวดี 4) อานู ช้างกลาง 5) ลือชัย  
ชูนวาคา 6) Le Duc Quang 7) พรพิพัฒน์ ตั้งจิตรวฒนวากุล 8) พัชรรา วาณิววศิน และ 9) สุธินี ฤกษ์ขำ

จากตารางผู้วิจัย สามารถสรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

## รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### 1. ความหมายของรูปแบบ (Model)

Carter V.Good (1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลองไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Bardo, & Hartman (1982, pp. 70-71) กล่าวถึง รูปแบบว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้น จะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียด มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและแบบจำลองนั้น ๆ ควรมียุคประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่าต้องการ จะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Willer (1986, p. 12) อธิบายว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบ ความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

พิณสุดา สิริธรรังศรี (2546, น. 10) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่ว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจที่ไม่มี องค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

บุญชม ศรีสะอาด (2547, น. 41) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอน องค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ทิตนา แคมมณี (2550, น. 218) ได้กล่าวว่า รูปแบบ เป็นรูปแบบของความคิดที่เป็นนามธรรมที่บุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรม หรือรูปภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสวน หาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

สมาน อัสวภูมิ (2550, น. 80) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 124) กล่าวว่า รูปแบบ มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวอักษรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ และ 3) แผนการที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

นพดล นพเคราะห์ (2555, น. 92) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือองค์ประกอบของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงของความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบสามารถใช้อธิบายหรือบรรยายคุณลักษณะสำคัญปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์หรือเหตุการณ์อื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันเพื่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันได้

ประชา แสนเย็น (2558, น. 15) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงโดยสร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติ โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่ต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจ รวมถึงการอธิบาย หรือการแสดงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ง่ายขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเทียบเคียงหรือนำไปใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน รวมถึงการอธิบาย หรือการแสดงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ง่ายขึ้น

## 2. ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, pp. 560-565) กล่าวว่า ประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ เป็นแบบจำลองเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูล และความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียอดประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปได้อย่างกว้างขวาง จุดมุ่งหมายของรูปแบบประเภทนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบเชิงอธิบาย เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้าง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมรูปแบบนี้ใช้กับศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้น รวมทั้งด้านการศึกษา โดยเฉพาะการวัดผลการศึกษา รูปแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎีเพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล พัฒนาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิควิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ ปัจจุบันมีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น โดยนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อแล้วใช้เส้นตรงหรือลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เช่น รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน สถิติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และสิ่งแวดล้อมที่บ้านเป็นต้น รูปแบบดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบได้ด้วย

เสรี ชัดแจ้ง (2538) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ แบ่งได้ดังนี้

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบ เครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

## 2. รูปแบบเชิงแนวคิด แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เจริญชัย (2538, น. 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด ได้แก่ รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

บุญชม ศรีสะอาด (2547, น. 41) กล่าวถึง ประเภทของรูปแบบตามลักษณะการนำเสนอว่ารูปแบบสามารถนำเสนอได้หลายลักษณะ เช่น ในรูปของความเรียงโดยทั่วไป ในรูปของสมการ ในรูปของแผนภูมิ (Flow Chart) ในรูปของแผนภูมิธรรมดา และในรูปของแผนภูมิแสดงระบบของสาเหตุ

นพดล นพเคราะห์ (2555, น. 97) กล่าวว่า รูปแบบสามารถแบ่งตามลักษณะเด่นที่สำคัญได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่นิยมใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) นิยมใช้ทางการศึกษา 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เดิมใช้ทางการวัดผลการศึกษา ปัจจุบันเริ่มนิยมนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น และ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Cause) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายในนิยมใช้ได้หลายสาขา ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ 2 ประเภท คือ รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) และรูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non- Recursive Model)

วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด (2559, น. 136) กล่าวว่า รูปแบบมีหลายประเภท ซึ่งในแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้นเป็นต้น

สมาน แก้วคำไสย์ (2559, น. 60) กล่าวว่า รูปแบบที่นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวไว้ เมื่อรวมแล้วจะมีรูปแบบหลัก ๆ อยู่ คือ รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบปกติ รูปแบบแบบประชาธิปไตย รูปแบบทางการเมือง รูปแบบจิตวิสัย และรูปแบบคลุมเครือ



จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้วิจัย เป็นรูปแบบประเภทเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นแบบจำลองที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดโครงสร้าง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown, & Moberg (1980, pp. 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ ตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ พบว่า แบบจำลองส่วนใหญ่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ

Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์การทางการศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

Keeves (1988, p.560) ได้อธิบายไว้ว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผล (prediction) ที่ตามมา ซึ่งสามารถพิสูจน์ ตรวจสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ตรวจสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบ จะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelation)
4. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationship)

ทีศนา แคมมณี และคณะ (2547, น. 16) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบ ว่ามี องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ แนวคิด 2) บริบทและเงื่อนไข 3) ยุทธศาสตร์ 4) กระบวนการดำเนินงาน 5) ผลที่ได้รับจากการนำรูปแบบไปใช้

สมาน อัสวภูมิ (2549, น. 49) กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารว่ามีอยู่ สองส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของ รูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไข องค์ประกอบของรูปแบบ บริหารควรครอบคลุมลักษณะสำคัญของการบริหาร ในประเด็นต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง ระบบข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ ระบบและรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ

2. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารภายใน หมายถึง ระบบงานและระบบคนในองค์การ การไหลเวียนของงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกระบวนการบริหารงานทั้งในระดับองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ

3. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง ระบบงานอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบุคคลภายนอก

4. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหาร การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะทรัพยากรทางเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 162-163) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

สุรินทร์ ภูสิงห์ (2552, น. 10) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย การจัดองค์การ การดำเนินการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ การนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จ

สมศรี สุ่มมาตย์ (2557, น. 10) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) การจัดกลไกในการดำเนินการ 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

วีระยา อรรถวงษ์ (2558, น. 67) รูปแบบควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ

สัมฤทธิ์ หัวหาญ (2558, น. 51) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้เป็นตัวแทนในการจัดกระบวนการจัดประสบการณ์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ ระบบงานและกลไก วิธีดำเนินงาน แนวทางการประเมินรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จ

## ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ	Brown, & Moberg (1980)	Bush (1986)	Keeves (1988)	ทีศนา แจงมณี และคณะ (2547)	สมาน อัครภูมิ (2549)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สุรินทร์ ภูสิงห์ (2552)	สมศรี สุ่มมาตย์ (2557)	วีระยา อรรถวงษ์ (2558)	สัมฤทธิ์ ท้าวหาญ (2558)	ความถี่
1. ความเข้าใจในรูปแบบ											
1.1 หลักการ แนวคิด				✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
1.2 วัตถุประสงค์		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
1.3 บริบทหรือสภาพแวดล้อม	✓	✓		✓	✓						4
2. การเข้าถึงรูปแบบ											
2.1 การจัดองค์การหรือโครงสร้างขององค์การ	✓	✓	✓				✓				4
2.2 ระบบงานและกลไกของรูปแบบ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2.3 การตัดสินใจสั่งการ	✓										1
2.4 เทคโนโลยี	✓										1
2.5 ภาวะผู้นำ	✓	✓									2
3. การพัฒนาตามรูปแบบ											
3.1 การนำรูปแบบไปใช้หรือวิธีการดำเนินงาน				✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
3.2 การประเมินผล การควบคุม หรือการกำกับติดตาม				✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
3.3 เงื่อนไขการใช้รูปแบบ			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) การนำรูปแบบไปใช้ 5) การประเมินรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของการใช้รูปแบบ

### 4. การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเที่ยงตรงเชื่อถือได้เพียงใด ซึ่งมีผู้กล่าวถึง การประเมินรูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณ เนื่องจากการศึกษาในบางเรื่อง ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาสรุป ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดีมาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น ๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

Madaus, Scriven, & Stoffebeam (1983, pp. 399-402) ได้นำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบ ไว้ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการนำไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง ครบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครบคลุมครบถ้วนตามกรอบที่ต้องการอย่างแท้จริง

McMillan, & Schumacer (2001, p.5-6) ได้กล่าวว่า ในปีค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านการประเมินผลทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลระบบแผนงาน โครงการและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการมุ่งเน้นในด้านผลของการประเมินที่ต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสม

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรมและค่านึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบ

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่าได้กำหนดว่าวิธีการใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์และเหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามเวลา (Across Time) กลุ่มตัวอย่าง (Samples) หรือสถานที่ได้ (Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ

2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

สมาน อัสวภูมิ (2549, น. 83) ได้เสนอขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบ คือ การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลา และงบประมาณ ในการดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ



2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้วยความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ พร้อมให้ข้อเสนอต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, น. 178-180) ได้สรุปมาตรฐานของการประเมินสำหรับการประเมินเอกสารและโครงการทางการศึกษา จัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมินในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลาและมีผลต่อการนำไปใช้

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบ สรุปได้ดังนี้ 1) การตรวจสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางด้านวิทยาศาสตร์และทางคณิตศาสตร์ 2) การตรวจสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะใช้กับรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ และ 3) การตรวจสอบโดยการทดลองใช้รูปแบบ

## 5. การสร้างและพัฒนารูปแบบ

Willer (1986, p. 83) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบจำลองนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

บุญชม ศรีสะอาด (2533, น. 104-106) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2537, น. 66) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้น ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

อำนาจ บัวศิริ (2539, น. 147) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบ และภารกิจของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบันและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นานาชาติ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทยไปดำเนินการ 4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบ และภารกิจของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบันกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นานาชาติในประเทศไทย

พลสุข หิงคานนท์ (2540, น. 75) ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้น คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, น. 88) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบ คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ 2) สร้างรูปแบบโดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 3) ทดลองใช้รูปแบบ และ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ

มาณี ฉัตรชัยวงศ์ (2557, น. 4-5) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร 2) พัฒนารูปแบบการบริหาร และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหาร

สมศรี สุ่มมาตย์ (2557, น. 118-124) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 3 กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการจัดการศึกษา 2) สร้างรูปแบบการจัดการศึกษา 3) ประเมินรูปแบบการจัดการศึกษา และ 4) ประเมินตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

จิตติวัฒน์ พัฒน์เจริญ (2558, น. 130-131) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของทหารกองประจำการ สังกัด กองทัพบก แบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินรูปแบบ

ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	Willer (1986)	บุญชม ศรีสะอาด (2533)	สมาน อัครภูมิ (2537)	อำนาจ บัวศิริ (2539)	พูลสุข หิงคานนท์ (2540)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549)	มาณี ธีตรัยวงศ์ (2557)	สมศรี สุ่มมาตย์ (2557)	จิตติวัฒน์ พัฒน์เจริญ(2558)	ความถี่
1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การสร้างรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. การประเมินรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. การปรับปรุงรูปแบบ			✓	✓	✓			✓		4

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจข้อมูลพื้นฐานของรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบข้อมูลพื้นฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขั้นตอนที่ 2 การเข้าถึงรูปแบบ ได้แก่ การร่างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ และ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบ ได้แก่ การทดลองใช้รูปแบบ และการประเมินรูปแบบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553, น. 236-237) ทำวิจัยเรื่องการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ และนำเสนอรูปแบบ โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย การวิจัย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2551 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในการนำรูปแบบไปใช้ 4) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และ 5) นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไปใช้จัดทำคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 368 คน ผลวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2551 ประกอบด้วย 62 คุณลักษณะ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านเทคโนโลยี 2) รูปแบบพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบวัตถุประสงค์ทั่วไป 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นตอนพัฒนา ขั้นตอนประเมินหลังการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนา 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

กมล ตราชู (2553, น. 232) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล ที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 920 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรแฝงและตัวแปรที่สังเกตได้โดยใช้แบบสอบถามขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างกรอบแนวคิดและร่างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการและระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการสร้างกรอบแนวคิดและการพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ



ผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 75 ตัว ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย ตัวบ่งชี้ 17 ตัว ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ 15 ตัว ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร ตัวบ่งชี้ 10 ตัวด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ 20 ตัว ด้านการส่งเสริมคุณภาพนักเรียนตัวบ่งชี้ 13 ตัว 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 78.79 ค่า P เท่ากับ 27283 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 99 ค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (TAGE) เท่ากับ 98 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากำลังที่สอบเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.10 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 1135.01

กิตติพิศ พลพิลวา (2554) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตถ์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 มีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการการพัฒนา และ 3) การจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมและเอกสารประกอบการฝึกอบรมส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนา ได้แก่ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามวงจรคุณภาพ PDCA 3) การนิเทศติดตาม ส่วนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันรูปแบบ ได้แก่ 1) การนำรูปแบบไปทดลองใช้ 2) การประเมินผลการพัฒนารูปแบบ และ 3) การปรับปรุงรูปแบบโดยมีเงื่อนไขความสำเร็จ คือ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างภาคีเครือข่าย

พิเชษฐ โคนกระโทก (2556, น. 111) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยการฝึกอบรมบนเว็บ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยการฝึกอบรมผ่านเว็บ และศึกษาผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมผ่านเว็บ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 จำนวน 100 คนและผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน สำหรับการทดสอบผลสัมฤทธิ์และประเมินรูปแบบจากการฝึกอบรมบนเว็บ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามหลักสูตรการฝึกอบรมบนเว็บ แบบทดสอบและแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบ

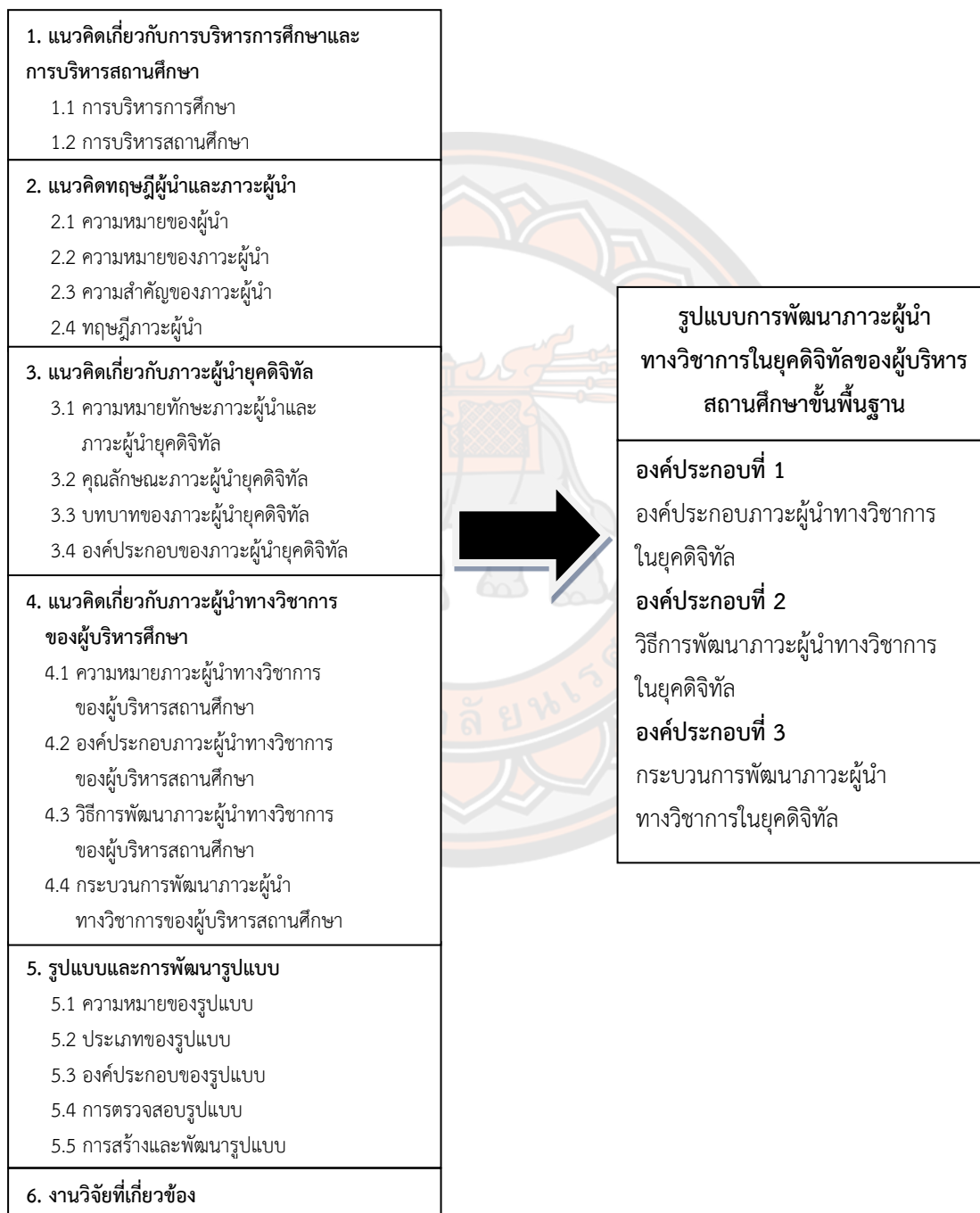


ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีการใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี และด้านที่ต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมบนเว็บมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 และผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านความเป็นประโยชน์ความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมาก

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัทธนะ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนาโดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ เป็นการทดลองกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองใช้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 15 คน ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาโดยการสรุปผลการทดลองใช้ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามและการประเมินผล ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษามีความคงสภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการ คิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้องของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน และแสดงกรอบวิธีวิจัย (Research Framework) ดังนี้



ภาพ 2 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในยุคดีจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดีจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาในยุคดีจิทัล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตารางการวิเคราะห์เนื้อหา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร แผ่นพับ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดีจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการพัฒนาสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จนได้รับการยอมรับจากชุมชนและเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

1.1 นายสมศักดิ์ แยมุ่น ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

1.2 นางศรีรัตน์ บัวใหญ่ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดพรหมสาคร จังหวัดสิงห์บุรี

1.3 ดร.ณัฐกานต์ รักนาค ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโบสถ์ จังหวัด

สิงห์บุรี

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดีจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดีจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.2.2 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามขอบเขตของเนื้อหาที่สร้างขึ้นนำเสนอให้กับที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข ให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์

2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง ดังนี้

- +1 หมายถึง แนใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แนใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แนใจว่าข้อความนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน แบ่งออกเป็นด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และด้านการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

- 1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 3) ดร.ลือชัย ชูนาคาศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร



4) ดร.มโน ชุนดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลพบุรี เขต 2 ด้านพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

5) ดร.นุชนารถ ยิ้มจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมบุรีรัชดาภิเษก จังหวัด  
สิงห์บุรี ด้านการสร้างเครื่องมือ

2.2.5 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่า  
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรณีย์  
แกมเกตุ, 2555, น. 220-221) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC < 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.2.6 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะ  
ของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.7 ผู้วิจัยได้แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์  
เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนัดหมาย วัน เวลาและสถานที่ในการเข้า  
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำหนดจากแบบสัมภาษณ์ ณ สถานที่ ตามวัน  
เวลาที่กำหนดในตาราง

ตาราง 8 แสดงวัน เวลา และสถานที่การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสถานศึกษา  
ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. โรงเรียนวัดโบสถ์	22 กุมภาพันธ์ 2564	โรงเรียนวัดโบสถ์ จังหวัดสิงห์บุรี
2. โรงเรียนวัดพรหมสาคร	24 กุมภาพันธ์ 2564	โรงเรียนวัดพรหมสาคร จังหวัดสิงห์บุรี
3. โรงเรียนอินทร์บุรี	2 มีนาคม 2564	โรงเรียนอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีผลงานโดดเด่นด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

1.1 ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ดร.สุเมธี จันทร์หอม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี และอดีตศึกษานิเทศก์จังหวัดสิงห์บุรี

1.3 ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ อดีตอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.4 รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคทั้ง อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดประเด็นสัมภาษณ์

2.2.2 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามขอบเขตของเนื้อหาที่สร้างขึ้นนำเสนอให้กับที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข ให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์

2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง ดังนี้

- +1 หมายถึง แนใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แนใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แนใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน แบ่งออกเป็นด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และด้านการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

- 1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 3) ดร.ลือชัย ชูนาคา ศึกษานิเทศก์จังหวัดพิษณุโลก ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 4) ดร.มโน ชุนดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 5) ดร.นุชนารถ ยิ้มจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมบุรีรัชดาภิเษก จังหวัด สิงห์บุรี ด้านการสร้างเครื่องมือ

2.2.5 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่า ดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรณีย์ แกมเกตุ, 2555, น. 220-221) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC < 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.2.6 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.7 ผู้วิจัยได้แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนัดหมาย วัน เวลาและสถานที่ในการเข้า สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำหนดจากแบบสัมภาษณ์ ณ สถานที่ ตามวัน เวลาที่กำหนดในตาราง

#### ตาราง 9 แสดงวัน เวลา และสถานที่การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง	6 กุมภาพันธ์ 2564	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
2. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	17 กุมภาพันธ์ 2564	สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.สุเมธี จันทร์หอม	18 กุมภาพันธ์ 2564	สำนักงาน สกสศ. จังหวัดสิงห์บุรี
4. ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	21 กุมภาพันธ์ 2564	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการ

ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

ชั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากชั้นที่ 1.1, ชั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และชั้นที่ 1.3 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมากร่างรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



2. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ และการใช้ภาษา

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Selection) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มที่ 1 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1.1 ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันท์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

1.1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

1.2 กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาธิการจังหวัด ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.2.1 ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 ดร.ลือชัย ชูนาคา ศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก

1.3 กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.3.1 ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัด พิษณุโลก

1.3.2 ดร.สงบ วงศ์กลม อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จังหวัดชัยนาท

1.3.3 ดร.ประหยัด บุญพอ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านเหนือเขมราษฎร์ จังหวัดอุบลราชธานี

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) ร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) แบบตรวจสอบความเหมาะสม ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางในยุคดิจิทัลวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.2 การสร้างเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 นำประเด็นรายการรายละเอียดของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้กำหนดเป็นข้อคำถาม

2.2.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางในยุคดิจิทัลวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและ ความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.2.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขทุกประเด็น

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือ ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเก็บข้อมูล ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางในยุคดิจิทัลวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 10 แสดง วัน เดือน ปีที่เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ  
 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปีที่เก็บข้อมูล
1. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	1 มิถุนายน 2564
2. ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี	1 มิถุนายน 2564
3. ดร.สงบ วงศ์กลม	4 มิถุนายน 2564
4. ดร.ลือชัย ชูนาคา	7 มิถุนายน 2564
5. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา	8 มิถุนายน 2564
6. ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์	10 มิถุนายน 2564
7. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ	14 มิถุนายน 2564
8. ดร.ประหยัด บุญพอ	19 มิถุนายน 2564
9. รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ	20 มิถุนายน 2564

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผ่านการตรวจสอบยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิในความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

##### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 1,060 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 281 คน ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

ตาราง 11 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จังหวัด	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
นนทบุรี	113	31
สระบุรี	277	75
ชัยนาท	183	49
ลพบุรี	309	83
อ่างทอง	158	43
<b>รวม</b>	<b>1,040</b>	<b>281</b>

จากตาราง ผู้วิจัยหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. สุ่มจังหวัดโดยการสุ่มอย่างง่ายจากจังหวัดภาคกลางตอนบน ทั้งหมด 8 จังหวัด โดยสุ่มไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ได้จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี และจังหวัดอ่างทอง

2. สุ่มสถานศึกษาตามขนาดใน 5 จังหวัด ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยสุ่มสถานศึกษาตามสัดส่วนของจำนวนสถานศึกษาในแต่ละจังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 แห่ง แล้วเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดเป็นประเด็นคำถาม

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.2.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เป้าหมายในการเก็บ 300 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.67

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560)

4.50 - 5.00 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด



เกณฑ์การตัดสิน ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านการประเมิน สำหรับข้อเสนอแนะผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอน มีดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษารองประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
<p><b>องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b></p> <p><b>องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล</b></p> <p>Gerald, C. (Jerry) Kane (2018)</p> <p>สมศักดิ์ จีวีพัฒนา (2555)</p> <p>มลิวัดย์ ธรรมแสง (2558)</p> <p>เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559)</p> <p>ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์ (2561)</p> <p>ปกรณ ศรีสกุล (2561)</p> <p>กนกอร สมปราชญ์ (2562)</p> <p><b>องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ</b></p> <p>Gorton (2018)</p> <p>จิตติมา วรรณศรี (2557)</p> <p>ชวนะ ทวีอุทิศ (2558)</p> <p>สมบุญรณ์ บุรศิริรักษ์ (2559)</p> <p>กนกอร สมปราชญ์ (2560)</p> <p>กัญญามาน อินทว่าง (2560)</p> <p>นิตยา วงษ์กันยา (2560)</p> <p>อัศนีย์ สุกิจใจ (2560)</p> <p>ฉินฉัตร ปะโคทัง (2561)</p> <p>ทินกร บัวชู, และทิพภาพร บัวชู (2562)</p> <p>สุชญา โกลมลาณิช (2563)</p>	<p><b>องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</li> <li>2. การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้</li> <li>3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</li> <li>4. การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</li> <li>5. การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี</li> <li>6. การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล</li> </ol> <p><b>องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้</li> <li>2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ</li> <li>3. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</li> <li>4. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</li> <li>6. การมีวิสัยทัศน์เท่าทันแนวโน้มอนาคต</li> <li>7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>8. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</li> <li>9. วัฒนธรรมการเรียนรู้</li> <li>10. ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ol>
<p><b>องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b></p> <p>ผู้วิจัยทำการสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลและองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ</p>	<p><b>องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</li> <li>2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</li> <li>3. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</li> <li>4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</li> </ol>

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
	6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล
	7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์
	8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
	9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้
	10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากตาราง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล
  - 1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
  - 1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 1.4 ความสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีและนำมาใช้ในการบริหารองค์กร
  - 1.5 ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตและยุคดิจิทัล
2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการและเพิ่มช่องทางการเชื่อมโยงทางวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย
  - 2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
  - 2.4 มีการจัดรูปแบบรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนกิจกรรมวิชาการร่วมกัน
  - 2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร ประกอบด้วย
  - 3.1 มีความรู้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานวิชาชีพทุกกลุ่มเป้าหมาย
  - 3.2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล
  - 3.3 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.4 ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาตามความถนัดของแต่ละบุคคล
- 3.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วย
- 4.1 มีความรู้ในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 4.2 มีความรู้ในการนิเทศการจัดการเรียนรู้
- 4.3 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 4.4 สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
- 4.5 สามารถนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 5.1 มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล
- 5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร
- 5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
- 5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล
- 5.5 มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนาองค์กร
6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย
- 6.1 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- 6.2 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร
- 6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน
- 6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย
7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย
- 7.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง
- 7.2 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม



7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติและเครื่องมือในการวิจัย เพื่อความชำนาญ

7.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกยระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

7.5 สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา

8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ

8.2 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง

8.3 ความรู้ของการสื่อสารสมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการสื่อสารอย่างหลากหลายรูปแบบและหลากหลายช่องทาง

8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน

9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย

9.1 ความสามารถในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้

9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย

9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร

9.4 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้

9.5 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย

10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

10.1 ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

10.2 มีทักษะความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด

10.3 ความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

10.4 มีทักษะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 13 แสดงผลการศึกษา ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลด้านวิธีการพัฒนา  
 ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล วิทิตา สุขทั่วญาติ (2557) อานู ช้างกลาง (2557) ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (2558) กัญญามน อินทหว่าง (2559) หนูไกร มาเชค (2559) พัชรา วาณิชวสิน (2560) สุธินี ฤกษ์ขำ (2560)	1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 5. การศึกษาดูงาน 6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน 7. กรณีศึกษา 8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ 9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ 10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

ตาราง 14 แสดงผลการศึกษา ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลด้านกระบวนการ  
 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล วรณลัตตา ถินกลาง (2556) กัญญามน อินทหว่าง (2556) อานู ช้างกลาง (2557) วิทิตา สุขทั่วญาติ (2557) พรพิพัฒน์ ตั้งจิตร์วัฒนากุล (2559) Le Duc Quang (2560) พัชรา วาณิชวสิน (2560) สุธินี ฤกษ์ขำ (2560)	1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

## ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

ผลการศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาต้นแบบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 3 โรงเรียน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ดังนี้

### ตาราง 15 แสดงผลการศึกษาองค์ประกอบฯ จากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล จากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

ประเด็น	สรุปผล
<b>องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์กับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล</li> <li>2. มีทักษะการสื่อสาร</li> <li>3. สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการ</li> <li>4. สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. เป็นผู้ที่กระตุ้นการสร้างภาพฝันในอนาคตเท่าทันการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. เป็นนักแก้ปัญหาได้ตามสถานการณ์</li> <li>7. ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</li> </ol>
<b>2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสร้างเครือข่าย</li> <li>2. มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ</li> <li>3. มีความรู้ในงานวิชาการ</li> <li>4. มีความรู้ในระบบงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการศึกษา</li> <li>5. ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายการจัดการศึกษา</li> <li>6. สามารถประสานงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>7. สามารถพัฒนาตนเองและสมาชิกเครือข่าย</li> <li>8. สามารถบริหารจัดการเครือข่าย</li> <li>9. สามารถสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
<b>3. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานวิชาชีพ ทุกกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>2. มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>4. มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน</li> <li>5. มีทักษะการเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองและบุคลากร</li> <li>6. เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7. เป็นผู้ที่มีเทศ ติดตามและประเมินผล</li> <li>8. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร</li> <li>9. สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ค้นคว้าหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ</li> </ol>
<b>4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการออกแบบ และจัดทำหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</li> <li>3. สามารถวางแผนการพัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยอิงมาตรฐานการเรียนรู้</li> <li>5. สามารถประยุกต์ใช้หลักสูตร ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่</li> <li>6. สามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</li> <li>7. สามารถนิเทศกำกับติดตามการใช้หลักสูตร</li> <li>8. สามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา</li> <li>9. สามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้</li> </ol>
<b>5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Digital Literacy</li> <li>2. มีความรู้ในการตัดสินใจด้วยข้อมูลดิจิทัล (Data driven decision making)</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. มีความรู้ในการทดสอบ การทดลอง (Experiment) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>4. มีความรู้ในการบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล</li> <li>5. มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนางานองค์กร</li> <li>6. มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน</li> <li>7. มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล และออกแบบพัฒนานวัตกรรม และสร้างฐานข้อมูลขององค์กร</li> <li>8. เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถแนะนำให้กับบุคลากรได้</li> <li>9. เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>10. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย</li> <li>11. เป็นผู้ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจ บุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน</li> <li>12. เป็นผู้ส่งเสริมให้มีระบบการกำกับ ติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา</li> </ol>
<b>6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</li> <li>3. มีทักษะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม</li> <li>4. สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์</li> <li>5. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคมภายในองค์กร</li> <li>6. ใช้ภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน</li> <li>7. เป็นบุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>8. เป็นบุคคลที่ใฝ่สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร</li> <li>9. เป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>



ประเด็น	สรุปผล
<b>7. การวิจัยเพื่อพัฒนา นวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัย และความรู้ทางสถิติ</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัย และนวัตกรรม</li> <li>4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นคว้าด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ</li> <li>5. มีทักษะในการเขียนงานวิจัย</li> <li>6. มีทักษะการพัฒนาวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม</li> <li>7. ใฝ่เรียนรู้ในการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>8. มีเจตคติที่ดีต่อการทำวิจัย มีจรรยาบรรณในการวิจัย</li> </ol>
<b>8. ทักษะการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสาร</li> <li>2. ความสามารถในการกำหนดทิศทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายให้ตรงจุด ชัดเจน และตรงประเด็น</li> <li>3. มีความรู้ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการสื่อสาร</li> <li>4. มีความรู้ในการใช้ภาษาที่ถูกต้อง</li> <li>5. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>6. สามารถสื่อสารถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>7. สามารถใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ในการสื่อสารและรวดเร็ว</li> <li>8. สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จูงใจผู้ฟังและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์</li> </ol>
<b>9. การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา</li> <li>2. มีความรู้ในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน</li> <li>3. มีความรู้ในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร</li> <li>4. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้</li> <li>5. สามารถกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</li> <li>6. สามารถพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>7. สามารถบริหารบุคลากรและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมบรรยากาศการเรียนรู้</li> <li>8. สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</li> <li>9. เป็นบุคคลที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
<b>10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. มีทักษะการคิดเชิงบวก</li> <li>3. มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน</li> <li>4. มีทักษะการใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>5. มีความกล้าที่คิดนอกกรอบ และคิดในสิ่งที่แปลกใหม่</li> <li>6. มีความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด</li> <li>7. เป็นแบบอย่างที่ดีในการใฝ่เรียนรู้</li> </ol>
<b>องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
<b>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา</li> <li>2. สร้างแรงจูงใจ มีความต้องการเรียนรู้</li> <li>3. พัฒนาการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานจริง</li> <li>4. สะท้อนผลการพัฒนา</li> <li>5. ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน</li> </ol>
<b>2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา</li> <li>2. วางแผนการพัฒนาดตนเองและศึกษาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย และมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา</li> <li>3. นำองค์ความรู้จากการพัฒนามาสังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> <li>4. ประเมินผลการพัฒนา</li> </ol>
<b>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์กร หรือผู้บริหารในการพัฒนา</li> <li>2. เตรียมความพร้อมของผู้บริหารในการใช้โปรแกรมฝึกอบรม</li> <li>3. พัฒนาคตามโปรแกรมการฝึกอบรม โดยการลงมือปฏิบัติจริง ภายใต้การกำกับดูแลของผู้สอน/วิทยากร</li> <li>4. ติดตามผลการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</li> <li>5. ประเมินผลการพัฒนา</li> </ol>
<b>4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดและเข้าร่วมกลุ่มสังคมและเครือข่ายทางการเรียนรู้</li> <li>2. กำหนดแผนงานและสร้างกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้</li> <li>3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>4. ประเมินผลการเรียนรู้ หลังจากการพัฒนา</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
5. การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดหน่วยงาน/องค์กรต้นแบบในเรื่องการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการบริหารจัดการ</li> <li>ศึกษาดูงานหน่วยงาน/องค์กรต้นแบบ ควรจัดในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>สรุปผลการศึกษาดูงาน</li> </ol>
6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เลือกบุคลากรต้นแบบ และจัดบุคลากรต้นแบบให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา</li> <li>ดำเนินการพัฒนา โดยหัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกบุคคลต้นแบบสร้างทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้</li> <li>รายงานการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>
7. กรณีศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>วางแผนโดยศึกษาจากกรณีศึกษา (Case Study) ที่โดดเด่นด้านการบริหารงานที่ทันสมัย</li> <li>ถ่ายทอดประสบการณ์ จากกรณีศึกษานั้นให้กับผู้บริหารและประเมินผลจากการเรียนรู้กรณีศึกษา</li> <li>สะท้อนผลการพัฒนาจากกรณีศึกษา</li> </ol>
8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ฝึกปฏิบัติตามการจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนวัตกรรมในการพัฒนา</li> <li>สะท้อนผลเรียนรู้</li> <li>ประเมินผลการพัฒนา</li> <li>สรุปเป็นรายงานที่เป็นต้นฉบับหรือรูปแบบของการพัฒนา</li> </ol>
9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>สำรวจช่องทางแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ต่าง ๆ ที่หลากหลายและทันสมัย</li> <li>ประเมินความพร้อมของตนเองด้านเวลา ความรู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการพัฒนา</li> <li>เรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ตามกำหนดเกณฑ์การพัฒนาของตนเองตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>ประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</li> </ol>
10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร หรือเชิญวิทยากรให้ความรู้ในการฝึกอบรม</li> <li>การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร</li> <li>การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ PAOR</li> <li>การพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมด้าน ICT การฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจัดลำดับความสำคัญ 3 ลำดับ	1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 3. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
<b>องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
1. การวิเคราะห์ความจำเป็น และการประเมินภาวะผู้นำ ทางวิชาการก่อนการพัฒนา	1. ศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการบริหารงานวิชาการ 2. วิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา 3. เก็บข้อมูลก่อนการพัฒนา ในด้านคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม ของผู้บริหาร 4. สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา
2. การวางแผนและออกแบบ หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา 2. ตั้งคณะทีมงาน ในการวางแผนการพัฒนา 3. คณะทีมงานวางแผนและออกแบบหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ 4. คณะทีมงานกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. ดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนการพัฒนา 2. มีการกำกับ นิเทศ และติดตามการดำเนินงาน 3. มีการวัดและประเมินผล ก่อนและระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับ การพัฒนา
4. การประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินผลในการดำเนินการจัดพัฒนา ในด้านความรู้ที่ได้รับ วิทยากร ผู้บริหารโครงการ วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น 2. ประเมินผลการพัฒนาและสรุปรายงานผล
5. การปรับปรุงการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. นำข้อค้นพบ ปัญหาหรือ ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. นำหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทตนเอง
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัล	1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการและ สามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาองค์ประกอบฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	สรุปผล
<b>องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ด้านวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีความรู้ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัว</li> <li>3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์</li> <li>4. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>5. สื่อสารวิสัยทัศน์ของตนเอง วิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้</li> <li>6. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</li> <li>7. มีจินตนาการ มองภาพข้างหน้าที่เหนือกว่าความรู้</li> <li>8. มีความรู้ วิธีการคิดใหม่ ๆ และแนวทางการพัฒนางานใหม่ ๆ</li> </ol> <p>บนฐานของนวัตกรรมและการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม</p>
<b>2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ</li> <li>2. มีความรู้ในการสร้างข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ</li> <li>3. มีความรู้ในการสร้างเครือข่ายให้ทันยุคดิจิทัล</li> <li>4. มีทักษะการเชื่อมโยง สร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในองค์กรและนอกองค์กร</li> <li>5. สามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำ ในการพัฒนาทางวิชาการของสถานศึกษา</li> </ol>



ประเด็น	สรุปผล
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการที่จะสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ</li> <li>7. มีทักษะการประสานงาน</li> <li>8. มีทักษะการประชาสัมพันธ์</li> <li>9. เป็นนักสื่อสาร นักประสาน สร้างแรงจูงใจในองค์กรและนอกองค์กร</li> </ol>
<b>3. การพัฒนาและส่งเสริม ความก้าวหน้าบุคลากร</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ในวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู</li> <li>2. มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล</li> <li>3. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>4. มีทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาครูและบุคลากร</li> <li>5. มีทักษะการกระตุ้น ช่วยเหลือและประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>6. การส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาตามความถนัดของแต่ละบุคคล</li> <li>7. มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาบุคคลและความก้าวหน้าของบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>8. ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาครู</li> </ol>
<b>4. การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยี</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่มี Dynamics (เคลื่อนไหว) ให้เท่าทันกับยุคดิจิทัล</li> <li>2. มีความรู้ในการบริหารหลักสูตร</li> <li>3. มีความรู้ในการการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>4. สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</li> <li>5. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. สามารถนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>7. สามารถประเมินการใช้หลักสูตร</li> <li>8. สามารถคิดและจัดระบบการบริหารงานวิชาการ และนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ</li> </ol>
<b>5. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>3. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>5. มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>6. สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม</li> <li>7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้</li> <li>8. เป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>9. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>10. เป็นผู้นำในการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>11. มีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ol>
<b>6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา</li> <li>3. สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</li> <li>4. มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้</li> <li>5. สามารถจัดการความรู้และสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา</li> <li>6. ส่งเสริมค่านิยมที่ดีมาสู่องค์กร</li> <li>7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>8. ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</li> </ol>
<b>7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้</li> <li>2. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>3. ความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง</li> <li>4. มีทักษะด้านงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติและเครื่องมือในการวิจัย</li> <li>5. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัยยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>6. สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา</li> <li>7. มีความเป็นผู้นำในการวิจัยและนำไปใช้ได้</li> <li>8. เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ในการพัฒนางานโดยใช้ปัญหาในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
<b>8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสาร</li> <li>2. ความรู้ของการสื่อสารสมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารอย่างหลากหลายรูปแบบและหลากหลายช่องทาง</li> <li>3. ความรู้ในการสื่อสารเฉพาะเรื่องที่ทันต่อการบริหารจัดการ</li> <li>4. สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคลองค์กรภายในและระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผ่านหลากหลายช่องทาง</li> <li>5. สามารถใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสื่อสารใช้ในชีวิตประจำวัน</li> <li>6. สร้างความเข้าใจระหว่างภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำมาใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>7. สามารถใช้ช่องทางในติดต่อการสื่อสารเพื่อการแก้ปัญหาและสถานการณ์</li> <li>8. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> </ol>
<b>9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้</li> <li>2. มีความรู้ในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>3. มีความรู้ในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นท้าทายให้เกิดพลังร่วมมือ ของบุคลากรหรือทีมงาน</li> <li>4. พัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อม ล้อมและบรรยากาศทั้งกายภาพและจิตภาพ ให้ครอบคลุมทุกส่วนของสถานศึกษา</li> <li>5. มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ แพลตฟอร์มที่หลากหลาย</li> <li>6. มีทักษะในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ</li> <li>7. ความสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>8. เปิดใจรับฟังและเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย</li> </ol>
<b>10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีกระบวนการคิด การคิดนอกกรอบ การคิดที่แตกต่าง การคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. มีความรู้รอบด้าน เป็นพหุศาสตร์</li> <li>3. มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาพัฒนางานการบริหารการศึกษา</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. สามารถเปลี่ยนแปลง คิดแผนงานใหม่ ๆ และกลยุทธ์ เพื่อตอบโจทย์หรือเป้าหมาย</li> <li>5. สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหาร</li> <li>6. นำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนำไปใช้ และมีการขยายผล เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเรียนรู้</li> <li>7. เป็นบุคคลที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้ อย่างหลากหลายมุมมอง</li> <li>8. มีความคิดเชิงบวก</li> </ol>
<b>องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
<b>1. การเรียนรู้</b> <b>จากการปฏิบัติงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน</li> <li>2. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>3. วางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา</li> <li>4. ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จาก Best Practice หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. ประเมินผลการพัฒนา</li> <li>6. จัดทำ MOU การพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน</li> </ol>
<b>2. การเรียนรู้และพัฒนา</b> <b>ด้วยตนเอง</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนา</li> <li>2. กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา</li> <li>3. เลือกวิธีการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ค้นหาความรู้จากเว็บไซต์ และ Social media</li> <li>4. รวบรวมข้อมูล/สังเคราะห์สร้างองค์ความรู้</li> <li>5. ประเมินผลการเรียนรู้</li> </ol>
<b>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรม</b> <b>ระหว่างปฏิบัติงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. เลือกสถาบัน/หน่วยงานที่สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรม การปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้</li> <li>3. จัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา ตามความจำเป็นและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการอิสระ (คลินิกความรู้)</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
4. การเรียนรู้ผ่านสังคม เครือข่าย	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งกลุ่มสังคม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางตามความต้องการเรียนรู้</li> <li>สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เกิดประสิทธิภาพ</li> </ol>
5. การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เลือกองค์กรต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน</li> <li>จัดบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในการพัฒนาไปศึกษาดูงาน โดยนำมาวางแผนการพัฒนา</li> <li>ดำเนินงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง</li> <li>ประเมินผลการพัฒนางาน</li> </ol>
6. ระบบพี่เลี้ยงและ การสอนงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรมบุคลากร เป็นบุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา</li> <li>ฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง</li> <li>รายงานการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>
7. กรณีศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเพื่อพิจารณางานด้านใดของสถานศึกษาที่มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนา</li> <li>นำเสนอกรณีศึกษา และทำการศึกษกรณีตัวอย่าง</li> <li>อภิปรายประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบ</li> <li>อภิปรายเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของผู้เข้ารับการพัฒนา</li> <li>ประเมินผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา</li> <li>จัดทำเป็น Best Practice สถานศึกษา</li> </ol>
8. การจำลองสถานการณ์ และบทบาทสมมุติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมุติ</li> <li>เลือกผู้แสดงบทบาท และ เตรียมผู้สังเกตการณ์</li> <li>สร้างสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมุติในการพัฒนางาน แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแก้ไขปัญหาตามบทบาทสมมุติที่กำหนดให้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนวัตกรรมในการพัฒนา</li> <li>อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้แสดง</li> <li>สรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ</li> <li>ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา</li> <li>สรุปเป็นรายงานหรือรูปแบบของการพัฒนา</li> </ol>



ประเด็น	สรุปผล
9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</li> <li>2. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การพัฒนาของตนเอง</li> <li>3. เลือกโปรแกรมพัฒนาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล</li> <li>4. ดำเนินการการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</li> <li>5. รายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</li> </ol>
10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาสอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>2. เลือกโปรแกรมหรือสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารแต่ละคน</li> <li>3. การศึกษาและฝึกอบรม โดยใช้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา</li> <li>4. การศึกษาต่อ</li> </ol>
ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจัดลำดับความสำคัญ 3 ลำดับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</li> <li>3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</li> </ol>
<b>องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นใดในการบริหารงานวิชาการ</li> <li>2. วิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา</li> <li>3. ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร</li> <li>4. สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา</li> </ol>
2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและกระบวนการที่จำเป็น</li> <li>2. กำหนดบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา</li> <li>3. ออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหา</li> </ol>
3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>2. มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผน</li> </ol>

ประเด็น	สรุปผล
4. การประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่าโดยประเมินวิทยากร ผู้บริหาร โครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น</li> <li>ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>
5. การปรับปรุงการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>กำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</li> </ol>
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัล	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบบริหารจัดการศึกษา</li> <li>ผู้บริหารต้องบูรณาการนโยบาย / ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา</li> </ol>

ผู้วิจัยนำผลสรุปองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากตาราง 12, 13 และ 14 และตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) จากตาราง 15 และตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จากตาราง 16 มาสังเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์  
เอกสาร ตามความคิดเห็นของสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)  
และตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
<b>องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>				
1. การมี วิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล	1. ความสามารถ สร้างภาพในอนาคต ขององค์กรให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงยุค ดิจิทัล 2. ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์ด้าน ดิจิทัล 3. มีทักษะการ สื่อสารวิสัยทัศน์ องค์กรกับบุคลากร ภายในและภายนอก สถานศึกษา 4. ความสามารถ เรียนรู้เทคโนโลยีและ นำมาใช้ในการ บริหารองค์กร 5. ปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์และแผนกล ยุทธ์ให้ก้าวทันการ เปลี่ยนแปลงของโลก อนาคตและยุคดิจิทัล	1. ความรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์กับการ เปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคดิจิทัล 2. มีทักษะการสื่อสาร 3. สร้างกลยุทธ์ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้ บริหารจัดการ 4. สามารถระยุกต์ใช้ นวัตกรรมในการ ปฏิบัติงาน 5. เป็นผู้ที่กระตุ้นการ สร้างภาพฝันในอนาคต เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง 6. เป็นนักแก้ปัญหา ได้ตามสถานการณ์ 7. ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล 3. มีความรู้ในงานวิชาการ	1. มีความรู้ด้านวิทยาการและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมี ความรู้ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 2. ความสามารถในการสร้าง ความเปลี่ยนแปลง และ การปรับตัว 3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ 4. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตนเอง วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ได้เข้าใจ และสามารถนำไป ปฏิบัติได้ 6. สามารถระยุกต์ใช้ เทคโนโลยี 7. มีจินตนาการ มองภาพ ข้างหน้าที่เหนือกว่าความรู้ 8. มีความรู้ วิธีการคิดใหม่ ๆ และแนวทางการพัฒนา งานใหม่ ๆ บนฐานของ นวัตกรรมและการสร้าง คุณภาพที่เป็นรูปธรรม	1. ความสามารถ ในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ 2. สามารถประยุกต์ใช้ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลในการบริหาร สถานศึกษา 3. สร้างกลยุทธ์ในการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้บริหาร สถานศึกษา 4. ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้าน ดิจิทัล 5. มีทักษะการสื่อสาร วิสัยทัศน์องค์กรกับ บุคลากรภายในและ ภายนอกสถานศึกษา
2. การสร้าง เครือข่าย ดิจิทัล เพื่อความ ร่วมมือทาง วิชาการ	1. ความสามารถใน การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทาง วิชาการกับหน่วยงาน ทางการศึกษาที่มี ความโดดเด่นด้าน การใช้เทคโนโลยี	1. ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการ สร้างเครือข่าย 2. มีความสามารถใน การสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือทางวิชาการ 3. มีความรู้ในงานวิชาการ	1. ความสามารถในการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการ 2. มีความรู้ในการสร้าง ข้อตกลงความร่วมมือทาง วิชาการ 3. มีความรู้ในการสร้าง	1. ความสามารถในการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการกับหน่วยงานทาง การศึกษาที่มีความโดดเด่น ด้านการใช้เทคโนโลยี ในการบริหารงานวิชาการ 2. ความสามารถสร้าง

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
ในการบริหารงานวิชาการ 2. ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการ และเพิ่มช่องทางการเชื่อมโยงทางวิชาการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้อย่างหลากหลาย 3. มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสาร ในการสร้าง เครื่องมือสื่อสาร ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร 4. มีการจัด รูปแบบ รูปแบบการจัดการ ให้เป็นกลไก ขับเคลื่อนกิจกรรม วิชาการร่วมกัน 5. ส่งเสริม สนับสนุน การสร้างเครือข่าย เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการ โดยผ่านเทคโนโลยี ดิจิทัล	4. มีความรู้ในระบบ งานที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานทาง การศึกษา 5. ความรู้เกี่ยวกับ เครือข่ายการจัด การศึกษา 6. สามารถประสานงาน เครือข่ายความร่วมมือ ทางวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ 7. สามารถพัฒนาตนเอง และสมาชิกเครือข่าย 8. สามารถบริหารจัดการ เครือข่าย 9. สามารถสนับสนุน และ พัฒนาเครือข่ายให้มี ประสิทธิภาพ	เครือข่ายให้ทันยุคดิจิทัล 4. มีทักษะการเชื่อมโยง สร้างความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร 5. สามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำ ในการพัฒนา ทางวิชาการของสถานศึกษา 6. มีทักษะการใช้เครื่องมือ สื่อสารในการที่จะสร้าง เครือข่ายใหม่ ๆ 7. มีทักษะการประสานงาน 8. มีทักษะการประชาสัมพันธ์ 9. เป็นนักสื่อสาร นักประสาน สร้างแรงจูงใจในองค์กรและ นอกองค์กร	ความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำ การพัฒนาทางวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา กับเครือข่ายเอกชน 3. มีทักษะการใช้เครื่องมือ สื่อสารในการสร้าง เครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร 4. สร้างทีมนำการบริหาร งานวิชาการของสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเครือข่าย 5. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง เครือข่าย เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการโดยผ่าน เทคโนโลยีดิจิทัล	
3. การพัฒนา และส่งเสริม ความก้าวหน้า บุคลากร	1. มีความรู้ในการ พัฒนาครูและ บุคลากรทางการ ศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามมาตรฐาน ตำแหน่ง มาตรฐาน วิทยฐานะ และ มาตรฐานวิชาชีพทุก กลุ่มเป้าหมาย 2. มีความรู้ในเรื่อง การบริหารทรัพยากร มนุษย์ในยุคดิจิทัล	1. มีความรู้ในการพัฒนา ครูและบุคลากรทาง การศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถตรงตาม มาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานวิชาชีพ ทุกกลุ่ม เป้าหมาย 2. มีความรู้ในเรื่อง การบริหารทรัพยากร มนุษย์ 3. มีทักษะการวางแผน และการบริหารจัดการ	1. ความรู้ในวิธีการและ กระบวนการในการพัฒนา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของครู 2. มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล 3. พัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4. มีทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา ครูและบุคลากร 5. มีทักษะการกระตุ้น	1. ความสามารถในการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นของครู ให้สามารถจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยี 2. มีทักษะการส่งเสริม บุคลากรได้รับการพัฒนา ตามศักยภาพ โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน 3. ส่งเสริมการพัฒนา สมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับ บุคลากร 4. ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
3. มีทักษะ การวางแผนและ การบริหารจัดการ ในการพัฒนาครู และบุคลากรทาง การศึกษา	ในการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา 4. มีทักษะการส่งเสริม บุคลากรได้รับการ พัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ช่วยเหลือและประเมินผล การปฏิบัติงาน 6. การส่งเสริมครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนาตาม ความถนัดของแต่ละบุคคล	5. มีทักษะการวางแผน และการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	
4. ส่งเสริมครู และบุคลากรทาง การศึกษาให้ได้รับ การพัฒนาตามความ ถนัดของแต่ละบุคคล	เป็นฐาน 5. มีทักษะการเป็นผู้นำ ในการพัฒนาตนเอง และบุคลากร 6. เป็นแบบอย่างที่ดี	7. มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนา บุคคลและความก้าวหน้า ของบุคลากรให้ก้าวหน้า ต่อการเปลี่ยนแปลง 8. ให้ความช่วยเหลือ		
5. ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยี ในการพัฒนางาน และความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	ในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง 7. เป็นผู้ทันเทศ ติดตามและประเมินผล 8. ส่งเสริมการพัฒนา สมรรถนะด้านดิจิทัล ให้กับบุคลากร 9. สร้างแรงจูงใจ ในการส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากร ค้นคว้า หาความรู้ จากสื่อและ แหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ	แนะนำ ติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาครู		
4. การบริหาร หลักสูตรและ การจัดการ เรียนรู้ด้วย เทคโนโลยี	1. มีความรู้ในการ บริหารหลักสูตร กระบวนการ ออกแบบและจัดทำ หลักสูตรให้มี ประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล 2. มีความรู้ในการ นิเทศการจัดการ เรียนรู้ 3. มีความรู้ในการวัด และประเมินผล หลักสูตรโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล 4. สามารถสร้างและ พัฒนาหลักสูตร	1. มีความรู้ในการ พัฒนาหลักสูตรให้ สอดคล้องกับสภาวะ การเปลี่ยนแปลง 2. ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการออกแบบ และจัดทำหลักสูตร ให้มี ประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล 3. สามารถวางแผน การพัฒนาหลักสูตรและ นำหลักสูตรไปใช้ โดยคำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลง 4. สามารถพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา	1. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรที่มี Dynamics (เคลื่อนตัว) ให้เท่าทันกับ ยุคดิจิทัล 2. มีความรู้ในการบริหาร หลักสูตร 3. มีความรู้ในการการวัด และประเมินผลหลักสูตร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4. สามารถสร้างและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับความต้องการและ นำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน 5. สร้างการมีส่วนร่วม ในการจัดทำหลักสูตรและ	1. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตรที่มี Dynamics (เคลื่อนตัว) ให้เท่าทันกับ ยุคดิจิทัล 2. มีความรู้ในการบริหาร หลักสูตรกระบวนการ ออกแบบและจัดทำหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 3. มีความรู้ในการวัดและ ประเมินผลหลักสูตรโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล 4. สร้างการมีส่วนร่วมในการ จัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการ การทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้



ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	สถานศึกษาให้ สอดคล้องกับความ ต้องการและ นำหลักสูตรไปสู่การ ปฏิบัติเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้เรียน 5. สามารถนิเทศ ติดตามการใช้ หลักสูตรให้ สอดคล้องกับบริบท และสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ เกิดกับผู้เรียนเป็น สำคัญ	ให้สอดคล้องกับ ความต้องการ โดยอิง มาตรฐานการเรียนรู้ 5. สามารถประยุกต์ใช้ หลักสูตรให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ 6. สามารถนำหลักสูตร ไปสู่การปฏิบัติ และ เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้เรียน 7. สามารถนิเทศกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตร 8. สามารถประเมินผล การใช้หลักสูตร เพื่อนำ ผลไปปรับปรุงและพัฒนา 9. สามารถนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาใช้ในการ บริหารหลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้	การเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยง บูรณาการการทำงาน ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. สามารถนิเทศ ติดตาม การใช้หลักสูตรให้สอดคล้อง กับบริบทและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิด กับผู้เรียนเป็นสำคัญ 7. สามารถประเมินการใช้ หลักสูตร 8. สามารถคิดและจัดระบบ การบริหารงานวิชาการ และ นำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ในการจัดการเรียนรู้อย่างมี คุณภาพ	ส่วนเสีย 5. สามารถประยุกต์ใช้ หลักสูตรให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
5. การใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อการ เรียนรู้	1. มีกลยุทธ์การ ตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนาสถานศึกษา ให้ทันยุคดิจิทัล 2. มีทักษะภาวะผู้นำ ดิจิทัล ออกแบบ พัฒนานวัตกรรม และสร้างฐานข้อมูล ขององค์กร 3. ส่งเสริมให้ บุคลากรมีความ สามารถในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมให้บุคลากร ในสถานศึกษามี ความเป็นพลเมือง ดิจิทัล	1. มีความรู้ในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ในด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล และ Digital Literacy 2. มีความรู้ในการ ตัดสินใจด้วยข้อมูล ดิจิทัล (Data driven decision making 3. มีความรู้ในการ ทดสอบ การทดลอง (Experiment) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4. มีความรู้ในการบริหาร บุคลากรในยุคดิจิทัล 5. มีความรู้ในการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมา วางแผนการพัฒนางค์กร 6. มีทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารงาน	1. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ดิจิทัล 2. ความรู้เกี่ยวกับส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล 4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล 5. มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล 6. สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม 7. ส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการ ปฏิบัติงานและการจัด การเรียนรู้ 8. เป็นแบบอย่างในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	1. ความสามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้ เกิดประสิทธิภาพ 2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดิจิทัลในสถานศึกษา 3. มีทักษะการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนา องค์กร 4. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความ สามารถในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนรู้ 5. มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรม และสร้างฐานข้อมูล ขององค์กร

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
5. มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนาองค์กร	7. มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลและออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร	8. เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถแนะนำให้กับบุคลากรได้	9. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน	10. เป็นผู้นำในการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
		9. เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้ใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	11. มีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	
		10. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมการทำงาน และบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย		
		11. เป็นผู้ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจ บุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติงาน		
		12. เป็นผู้ส่งเสริมให้มีระบบการกำกับ ติดตาม และการ ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษา		
6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน เป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร	1. ความสามารถในการสร้าง ค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริม การพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา
	2. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้		2. ความรู้เกี่ยวกับการสร้าง ค่านิยม วิถีชีวิตใหม่ เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ด้านวิชาการของสถานศึกษา	2. มีทักษะด้านจิตวิทยาในการ กระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้
			3. สามารถปรับเปลี่ยน	3. มีทักษะการมีส่วนร่วม

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
3. มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร	2. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	2. ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรให้เป็นผู้คนแห่งการเรียนรู้	วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร	ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร
4. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน	3. มีทักษะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม	3. มีทักษะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม	4. สามารถจัดการความรู้และสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา	4. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย	4. สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์	4. สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์	5. ส่งเสริมค่านิยมที่ดีมาสู่องค์กร	5. ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย
7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์	5. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคมภายในองค์กร	5. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคมภายในองค์กร	6. ส่งเสริมค่านิยมที่ดีมาสู่องค์กร	
	6. ใช้ภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน	6. ใช้ภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน	7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน	
	7. เป็นบุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง	7. เป็นบุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง	8. ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร	
	8. เป็นบุคคลที่ไฟสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร	8. เป็นบุคคลที่ไฟสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร		
	9. เป็นบุคคลไฟเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	9. เป็นบุคคลไฟเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		
1. ความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง	1. มีความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัย และความรู้ทางสถิติ	1. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และความรู้ทางสถิติ	1. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้	1. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้
2. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม	2. ความรู้ด้านแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	2. ความรู้ด้านแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	2. ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาในชั้นเรียน	2. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม
3. มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัย ขั้นตอนการวิจัย สถิติและเครื่องมือในการวิจัยเพื่อความชำนาญ	3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม	3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม	3. ความรู้เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง	3. มีทักษะการพัฒนาวิจัยและสร้างสรรค์ต่อยอดนวัตกรรม เพื่อพัฒนาทีมนวัตกรรม
4. สามารถประยุกต์ใช้	4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นคว้าด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ	4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นคว้าด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ	4. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เทคโนโลยีสารสนเทศ ดิจิทัลใหม่ ๆ ในการ ทำวิจัย ยกย่อง คุณภาพผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน 5. สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนา นวัตกรรมบนพื้นฐาน ของบริบทการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	5. มีทักษะในการเขียน งานวิจัย 6. มีทักษะการพัฒนา วิจัยและสร้างสรรค์ นวัตกรรม 7. ใฝ่เรียนรู้ในการทำ วิจัยอย่างต่อเนื่อง 8. มีเจตคติที่ดีต่อการ ทำวิจัยมีจรรยาบรรณ ในการวิจัย	ดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน 6. สามารถใช้หลักการ ทฤษฎี มาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐาน ของบริบทการเรียนรู้ของ สถานศึกษา 7. มีความเป็นผู้นำในการวิจัย และนำไปใช้ได้ 8. เป็นผู้นำในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลและ สารสนเทศ ในการพัฒนางาน โดยใช้ปัญหาในการสร้าง นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา	ยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน 5. ความสามารถที่ใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรม บนพื้นฐานของบริบท การเรียนรู้ของสถานศึกษา
8. ทักษะ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ	1. ความสามารถ ในการสื่อสารด้วย รูปแบบวิธีการที่ หลากหลายรวมทั้ง การใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อ การพัฒนา วิชาการ 2. สามารถใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและ ระหว่างองค์กรผ่าน หลากหลายช่องทาง 3. ความรู้ของ การสื่อสารสมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล ที่ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย เพื่อการ สื่อสารอย่าง หลากหลายรูปแบบ และหลากหลาย ช่องทาง 4. ให้คำแนะนำ	1. ความรู้เกี่ยวกับ องค์ประกอบของการสื่อสาร 2. ความสามารถ ในการกำหนดทิศทาง การสื่อสารไปยัง กลุ่มเป้าหมายให้ ตรงจุด ชัดเจน และ ตรงประเด็น 3. มีความรู้ในการใช้ เครื่องมือเทคโนโลยี ในการสื่อสาร 4. มีความรู้ในการใช้ ภาษาที่ถูกต้อง 5. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน การนำเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก องค์กร 6. สามารถสื่อสาร ถูกต้อง ชัดเจน 7. สามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ในการสื่อสาร และรวดเร็ว 8. สามารถสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี	1. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสาร 2. ความรู้ของการสื่อสาร สมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการสื่อสารอย่าง หลากหลายรูปแบบและ หลากหลายช่องทาง 3. ความรู้ในการสื่อสาร เฉพาะเรื่องที่ทันต่อ การบริหารจัดการ 4. สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งใน ส่วนบุคคล องค์กรภายใน และระหว่างองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ ผ่านหลากหลาย ช่องทาง 5. สามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการ สื่อสารในชีวิตประจำวัน 6. สร้างความเข้าใจระหว่าง ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำมาใช้ในการ ยกระดับการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ	1. ความสามารถในการกำหนด ทิศทางของการสื่อสารไปยังกลุ่ม เป้าหมายให้ตรงจุด ชัดเจน และตรงประเด็น 2. สามารถเลือกใช้รูปแบบ ในการสื่อสารและ การนำเสนอด้วยเทคโนโลยี ที่เหมาะสม 3. สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งใน ส่วนบุคคล องค์กรภายใน และระหว่างองค์กรผ่าน หลากหลายช่องทาง 4. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 5. สามารถวิเคราะห์และ แปลผลได้ถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ โดยการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
	ช่วยเหลือ สนับสนุน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	จูงใจผู้ฟังและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์	7. สามารถใช้ช่องทาง ในติดต่อการสื่อสารเพื่อการแก้ปัญหาและสถานการณ์	
	5. สามารถวิเคราะห์ และแปลผลได้		8. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	
	ถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ โดย การสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน			
9. การ ส่งเสริม บรรยากาศ การเรียนรู้	1. ความสามารถ ในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและ บรรยากาศ ในการเรียนรู้	1. มีความรู้ในการวิเคราะห์ บริบทสถานศึกษา	1. มีความรู้ในการจัด บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และ บรรยากาศในการเรียนรู้	1. ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศ ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	2. มีทักษะในการกระตุ้น บรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย	2. มีความรู้ในการจัด บรรยากาศการเรียนรู้อ และการจัดบรรยากาศ ในชั้นเรียน	2. มีความรู้ในการกระตุ้น บรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย	2. มีทักษะในการสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้นท้าทาย ให้เกิดพลังร่วมมือของ บุคลากรหรือทีมงาน
	3. มีทักษะในการ วางแผนผังแหล่ง เรียนรู้/บรรยากาศ การเรียนรู้ในองค์กร	3. มีความรู้ในการวาง แผนผังแหล่งเรียนรู้/ บรรยากาศการเรียนรู้อ ในองค์กร	3. มีความรู้ในการสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้นท้าทาย ให้เกิดพลังร่วมมือของ บุคลากรหรือทีมงาน	3. มีทักษะการออกแบบ และสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและ แหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์ม (Platform) ที่หลากหลาย
	4. ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศ การเรียนรู้	4. ความรู้เกี่ยวกับการ บริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศ การเรียนรู้	4. พัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่ง เรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมและ บรรยากาศทั้งกายภาพและ จิตภาพ ให้ครอบคลุมทุกส่วน ของสถานศึกษา	4. ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารบุคคล เพื่อจัด บรรยากาศการเรียนรู้อ
	5. มีทักษะการออกแบบ และสร้างให้เกิด บรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วย วิธีการและแหล่ง เรียนรู้แพลตฟอร์ม ที่หลากหลาย	5. สามารถกระตุ้นให้เกิด เปลี่ยนแปลงในการสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้อ	5. มีทักษะการออกแบบ และสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและ แหล่งเรียนรู้ แพลตฟอร์ม ที่หลากหลาย	5. พัฒนาองค์กรให้เป็น แหล่งเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศทั้งกายภาพ และจิตภาพให้ครอบคลุม ทุกส่วนของสถานศึกษา
		6. สามารถพัฒนาแหล่ง เรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล		
		7. สามารถบริหาร บุคลากรและการส่งเสริม การมีส่วนร่วมสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้อ	6. มีทักษะในการสร้าง บรรยากาศ เพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	
		8. สามารถสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้	7. ความสามารถสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	
		9. เป็นบุคคลที่สร้างแรง บันดาลใจในการทำงาน	8. เปิดใจรับฟังและเก็บข้อมูล จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	



ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. มีทักษะความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด</p> <p>3. ความสามารถใช้องค์ความรู้ใหม่เพื่อประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่</p> <p>4. มีทักษะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>5. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. มีทักษะการคิดเชิงบวก</p> <p>3. มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>4. มีทักษะการใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>5. มีความกล้าที่คิดนอกกรอบ และคิดในสิ่งที่แปลกใหม่</p> <p>6. มีความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด</p> <p>7. เป็นแบบอย่างที่ดีในการใฝ่เรียนรู้</p>	<p>1. มีกระบวนการคิด การคิดนอกกรอบ การคิดที่แตกต่าง การคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. มีความรู้รอบด้านเป็นพหุศาสตร์</p> <p>3. มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาพัฒนางาน</p> <p>4. สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดแผนงานใหม่ ๆ และกลยุทธ์ เพื่อตอบโจทย์หรือเป้าหมาย</p> <p>5. สามารถพัฒนานวัตกรรม</p> <p>6. นำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนำไปใช้และมีการขยายผลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ</p> <p>7. เป็นบุคคลที่พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลายมุมมอง</p> <p>8. มีความคิดเชิงบวก</p>	<p>1. มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>2. มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบ</p> <p>3. มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่องในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีบนฐานการวิจัย</p> <p>4. เป็นบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. มีทักษะการคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด</p>
<b>องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>				
1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	<p>1. การมอบหมายงานที่ทำหาย</p> <p>2. การหมุนเวียนปรับเปลี่ยนงาน</p> <p>3. การขยายขอบเขตงาน</p> <p>4. การเพิ่มคุณค่าในงาน</p> <p>5. การจัดลำดับความสำคัญของงาน</p>	<p>1. นำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา</p> <p>2. สร้างแรงจูงใจ</p> <p>3. พัฒนาการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานจริง</p> <p>4. สะท้อนผลการพัฒนา</p> <p>5. ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>2. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>3. วางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา</p> <p>4. ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จาก</p>	<p>1. ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>2. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>3. วางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา</p> <p>4. ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จาก Best</p>

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
			Best Practice หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	Practice หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน
			5. ประเมินผลการพัฒนา	5. ประเมินผลการพัฒนา
			6. จัดทำ MOU การพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	6. ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานโดยจัดทำ MOU การพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน
2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง	1. การศึกษาเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ด้วยตนเอง 2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4. การศึกษาการสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเอง 5. การใช้โปรแกรมพัฒนาตนเอง 6. การคิดอย่างเป็นระบบ	1. สำรวจปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา 2. วางแผนการพัฒนาตนเองและศึกษาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย และมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 3. นำองค์ความรู้จากเอกสารและสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4. ประเมินผลการพัฒนา	1. วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนา 2. กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา 3. เลือกวิธีการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ค้นหาความรู้จากเว็บไซต์และ Social media 4. รวบรวมข้อมูล/สังเคราะห์สร้างองค์ความรู้ 5. ประเมินผลการเรียนรู้	1. สำรวจปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา 2. วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนา 3. กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา 4. เลือกวิธีการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ค้นหาความรู้จากเว็บไซต์และ Social media 5. รวบรวมข้อมูล/สังเคราะห์สร้างองค์ความรู้ 6. ประเมินผลการเรียนรู้
3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน	1. การเรียนรู้จากกิจกรรมจริง 2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 3. การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน 4. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ 5. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อม	1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์กร หรือผู้บริหารในการพัฒนา 2. เตรียมความพร้อมของผู้บริหารในการใช้โปรแกรมฝึกอบรม 3. พัฒนาการฝึกอบรมโดยการฝึกอบรม โดยการลงมือปฏิบัติจริงภายใต้การกำกับดูแลของผู้สอน/วิทยากร 4. ติดตามผลการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 5. ประเมินผลการพัฒนา	1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน 2. เลือกสถาบัน/หน่วยงานที่สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ 3. จัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการทำงาน 4. จัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยการพัฒนาตามความจำเป็นและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการ อิสระ (คลินิกความรู้)	1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน 2. เลือกสถาบัน/หน่วยงานที่สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ 3. จัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการทำงาน 4. จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการอิสระ (คลินิกความรู้) 5. ประเมินผลการพัฒนา

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย	1. การเรียนรู้ผ่านการเข้าถึงสังคม หรือ การสร้างเครือข่าย 2. การเรียนรู้จากผู้อื่นหรือทีม 3. การประชุมสัมมนาทำ PLC	1. กำหนดและเข้าร่วม กลุ่มสังคมและเครือข่ายทางการเรียนรู้ 2. กำหนดแผนงาน และสร้างกิจกรรม การพัฒนาการเรียนรู้ 3. มีการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตามแผนที่ กำหนดไว้ 4. ประเมินผลการเรียนรู้ หลังจากการพัฒนา	1. จัดตั้งกลุ่มสังคมมีเครือข่าย ที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่ หลากหลายช่องทางตาม ความต้องการเรียนรู้ 2. สร้างเครือข่ายเพื่อให้ การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการบริหารและการจัด การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ	1. จัดตั้งกลุ่มสังคมมีเครือข่าย ที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่ หลากหลาย ช่องทางตาม ความต้องการเรียนรู้ 2. สร้างเครือข่ายเพื่อให้ การสนับสนุนในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และการจัดการเรียนรู้เกิด ประสิทธิภาพ 3. กำหนดแผนงานและสร้าง กิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ 4. ดำเนินการพัฒนาตาม แผนงานและกิจกรรมการเรียนรู้ 5. ประเมินผลการเรียนรู้ หลังจากการพัฒนา
5. การศึกษาดูงาน	1. การศึกษาดูงาน จากโรงเรียนต้นแบบ ที่ดี (Best Practice) 2. การศึกษาจาก บุคคลที่รอบรู้ 3. การศึกษาจาก รูปแบบวิธีคิด	1. กำหนดหน่วยงาน/ องค์กรต้นแบบในเรื่อง การใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ในการบริหารจัดการ 2. ศึกษาดูงาน หน่วยงาน/องค์กร ต้นแบบ ควรจัด ในลักษณะการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. สรุปผลการศึกษาดูงาน	1. เลือกองค์กรต้นแบบ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัด การเรียนการสอน 2. จัดบุคลากรที่มีความ เกี่ยวข้องในการพัฒนา ไปศึกษาดูงาน โดยนำมา วางแผนการพัฒนา 3. ดำเนินงานตามแนวทาง ที่สอดคล้องกับบริบท ของตนเอง 4. ประเมินผลการพัฒนางาน	1. เลือกองค์กรต้นแบบ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัด การเรียนการสอน 2. จัดบุคลากรที่มีความ เกี่ยวข้องในการพัฒนา ไปศึกษาดูงาน โดยนำมา วางแผนการพัฒนา 3. สรุปผลการศึกษาดูงาน 4. ดำเนินงานตามแนวทาง ที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง 5. ประเมินผลการพัฒนางาน
6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน	1. การเรียนรู้จาก พี่เลี้ยง 2. การเรียนรู้จาก การสอนงาน 3. การติดตามการทำงาน เพื่อการเรียนรู้	1. เลือกบุคลากรต้นแบบ และจัดบุคลากรต้นแบบ ให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา 2. ดำเนินการพัฒนา โดยหัวหน้าหน่วยงาน คัดเลือกบุคคลต้นแบบ สร้างทีมงานที่เป็น พี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน	1. เลือกบุคลากรต้นแบบ หรือพัฒนาอบรมบุคลากร เป็นบุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัด การเรียนรู้ในสถานศึกษา 2. ฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะ ของพี่เลี้ยง 3. รายงานการปฏิบัติงาน ผ่านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. เลือกบุคลากรต้นแบบหรือ พัฒนาอบรมบุคลากรเป็น บุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา 2. ดำเนินการพัฒนาโดยฝึก ปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง 3. รายงานการปฏิบัติงานผ่าน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
		การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและ การจัดการเรียนรู้ 3. รายงาน การปฏิบัติงาน ผ่านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ		
7. กรณีศึกษา	1. การเรียนรู้ผ่าน กรณีศึกษา 2. การใช้กรณีศึกษา 3. การใช้ตัวอย่าง พฤติกรรม	1. วางแผนโดยศึกษา จากกรณีศึกษา (Case Study) ที่โดดเด่นด้าน การบริหารงาน ที่ทันสมัย 2. ถ่ายทอด ประสบการณ์ จากกรณีศึกษานั้น ให้กับผู้บริหารและ ประเมินผลจาก การเรียนรู้กรณีศึกษา 3. สะท้อนผลการพัฒนา จากกรณีศึกษา	1. ประชุมเพื่อพิจารณางาน ด้านใดของสถานศึกษาที่มี ความสำคัญและจำเป็น ในการพัฒนา 2. นำเสนอกรณีศึกษา และ ทำการศึกษารณคดีตัวอย่าง 4. อภิปรายประเด็นคำถาม เพื่อหาคำตอบ 5. อภิปรายเกี่ยวกับปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาของ ผู้เข้ารับการพัฒนา 5. ประเมินผลการพัฒนา ของผู้เข้ารับการพัฒนา 6. จัดทำเป็น Best Practice สถานศึกษา	1. ประชุมเพื่อพิจารณางาน ด้านใดของสถานศึกษาที่มี ความสำคัญและจำเป็น ในการพัฒนา 2. นำเสนอกรณีศึกษาที่มี ความโดดเด่นด้านการบริหาร งานของสถานศึกษา 3. ถ่ายทอดประสบการณ์จาก กรณีศึกษานั้นให้กับ ผู้เข้ารับการพัฒนา 4. อภิปรายประเด็นคำถาม เพื่อหาคำตอบ 5. อภิปรายเกี่ยวกับปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาของ ผู้เข้ารับการพัฒนา 6. ประเมินผลจากการเรียนรู้ กรณีศึกษา 7. สะท้อนผลการพัฒนาจาก กรณีศึกษา 8. จัดทำเป็น Best Practice สถานศึกษา
8. การจำลอง สถานการณ์ และบทบาท สมมุติ	1. การเรียนรู้จาก การจำลอง สถานการณ์ 2. การเรียนรู้จาก บทบาทสมมุติ	1. ฝึกปฏิบัติตามการ จำลองสถานการณ์และ บทบาทสมมุติที่ได้รับ มอบหมาย โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น นวัตกรรมในการพัฒนา 2. สะท้อนผลเรียนรู้ 3. ประเมินผลการพัฒนา 4. สรุปเป็นรายงาน ที่เป็นต้นฉบับหรือ รูปแบบของการพัฒนา	1. นำเสนอสถานการณ์ จำลองและบทบาทสมมุติ 2. เลือกผู้แสดงบทบาท และ เตรียมผู้สังเกตการณ์ 3. สร้างสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมุติในการ พัฒนางาน แล้วให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาแก้ไขปัญหาตาม บทบาทสมมุติที่กำหนดให้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นนวัตกรรมในการพัฒนา	1. นำเสนอสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมุติ 2. เลือกผู้แสดงบทบาท และ เตรียมผู้สังเกตการณ์ 3. สร้างสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมุติในการ พัฒนางาน แล้วให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาแก้ไขปัญหาตาม บทบาทสมมุติที่กำหนดให้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นนวัตกรรมในการพัฒนา

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
			4. อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และ พฤติกรรมของผู้แสดง 5. สรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ 6. ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา 7. สรุปเป็นรายงานหรือ รูปแบบของการพัฒนา	4. อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และ พฤติกรรมของผู้แสดง 5. สรุปผลการเรียนรู้ 6. ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา 7. สรุปเป็นรายงานหรือ รูปแบบของการพัฒนา
9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	1. การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (E-learning) 2. การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ 3. การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน	1. สำรวจช่องทางแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย และทันสมัย 2. ประเมินความพร้อมของตนเองด้านเวลา ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนการพัฒนา 3. เรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ตามกำหนดเกณฑ์การพัฒนาของตนเอง ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด 4. ประเมินผล การพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	1. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด เกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนา 2. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ การพัฒนาของตนเอง 3. เลือกโปรแกรมพัฒนา การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้บริหาร แต่ละบุคคล 4. ดำเนินการการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ 5. รายงานผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	1. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด เกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายในการ พัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ 2. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ การพัฒนาของตนเอง 3. เลือกโปรแกรมการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้บริหารแต่ละบุคคล 4. ดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้ ผ่านระบบออนไลน์ 5. ประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ 6. รายงานผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
10. การศึกษา และฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ	1. การศึกษาต่อ 2. การฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ 3. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 4. การประชุมสัมมนา 5. การบรรยาย	1. การจัดฝึกอบรมเอง ภายในองค์กร หรือ เชิญวิทยากรให้ความรู้ ในการฝึกอบรม 2. การส่งบุคลากรไป อบรมภายนอกองค์กร 3. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ PAOR 4. การพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมด้าน ICT การฝึกอบรม การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา	1. กำหนดเป้าหมาย การพัฒนาสอดคล้องกับ ความจำเป็นของหน่วยงาน ต้นสังกัด 2. เลือกโปรแกรมหรือ สถานศึกษาที่เหมาะสมกับ บริบทและความต้องการ ของผู้บริหารแต่ละคน 3. การศึกษาและฝึกอบรม โดยใช้ระบบดิจิทัลเป็น เครื่องมือในการพัฒนา 4. การศึกษาต่อ	1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา สอดคล้องกับความจำเป็น ของหน่วยงานต้นสังกัด 2. เลือกโปรแกรมหรือ สถานศึกษาที่เหมาะสมกับ บริบทและความต้องการ ของผู้บริหารแต่ละคน 3. การศึกษาและฝึกอบรม โดยใช้ระบบดิจิทัลเป็น เครื่องมือในการพัฒนา 4. การพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม ด้าน ICT การฝึกอบรม การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา



ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
<b>ข้อคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจัดลำดับ ความสำคัญ 3 ลำดับ</b>		1. การเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้ผ่านสังคม เครือข่าย 3. การเรียนรู้ผ่านระบบ ออนไลน์	1. การเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้ผ่านสังคม เครือข่าย 3. ระบบที่เลี้ยงและ การสอนงาน	1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 3. ระบบที่เลี้ยงและการสอนงาน 4. การเรียนรู้ผ่านระบบ ออนไลน์
<b>องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>				
1. การ วิเคราะห์ ความจำเป็น และการ ประเมิน ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ ก่อนการ พัฒนา	1. การวิเคราะห์ ความจำเป็นในการ พัฒนา 2. การประเมินผล ก่อนการดำเนินการ 3. การประเมินความ ต้องการพัฒนา	1. ศึกษาสภาพปัญหา และความจำเป็นในการ บริหารงานวิชาการ 2. วิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็น ที่ต้องการพัฒนา 3. เก็บข้อมูลก่อน การพัฒนา ในด้าน คุณลักษณะ ทักษะและ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4. สรุปเพื่อการวางแผน พัฒนา	1. ศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็นใดในการบริหาร งานวิชาการ 2. วิเคราะห์ โดยจำแนก ประเด็นที่ต้องการพัฒนา 3. ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา ของผู้บริหาร 4. สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา	1. ศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็นใดในการบริหาร งานวิชาการ 2. วิเคราะห์ โดยจำแนก ประเด็นที่ต้องการพัฒนา 3. ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา ของผู้บริหาร 4. สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา
2. การ วางแผน และออกแบบ หลักสูตร พัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการ	1. การวางแผน การพัฒนา 2. การกำหนด วัตถุประสงค์ของ การพัฒนา 3. การออกแบบ หลักสูตรหรือ กิจกรรมการพัฒนา 4. การเลือกแนวทาง ในการพัฒนา 5. การเตรียมการพัฒนา	1. กำหนดวัตถุประสงค์ ในการพัฒนา 2. ตั้งคณะทีมงานในการ วางแผนการพัฒนา 3. คณะทีมงานวางแผน และออกแบบหลักสูตร การพัฒนาให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ 4. คณะทีมงานกำหนด ปฏิทินการดำเนินงาน ในการพัฒนา	1. กำหนดวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาและ กระบวนการที่จำเป็น 2. กำหนดบุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วม ในการวางแผนการพัฒนา 3. ออกแบบหลักสูตร พัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการให้ครอบคลุม กับความต้องการและ สภาพปัญหา	1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการ พัฒนาและกระบวนการที่จำเป็น 2. กำหนดบุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วม ในการวางแผนการพัฒนา 3. ออกแบบหลักสูตรพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้ครอบคลุมกับความต้องการ และสภาพปัญหา 4. กำหนดปฏิทิน การดำเนินงานในการพัฒนา
3. การ ดำเนินการ พัฒนาภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	1. การดำเนินการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ 2. ปฏิบัติตามแผน ที่กำหนด 3. ใช้วิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ หลากหลาย	1. ดำเนินการพัฒนา ให้เป็นไปตามแผน การพัฒนา 2. มีการกำกับ นิเทศ และติดตาม การดำเนินงาน 3. มีการวัดและประเมินผล ก่อนและระหว่างการพัฒนา ของผู้เข้ารับการพัฒนา	1. ดำเนินการพัฒนา ตามหลักสูตรพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ 2. มีการกำกับ นิเทศและ ติดตาม ให้เป็นไปตาม กระบวนการดำเนินการ ตามแผน	1. ดำเนินการพัฒนา ตามหลักสูตรพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. มีการกำกับ นิเทศและ ติดตาม ให้เป็นไปตาม กระบวนการดำเนินการ ตามแผน

ประเด็น	องค์ประกอบ			สรุป
	สังเคราะห์เอกสาร	Best Practice	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. การประเมินผล การพัฒนา 2. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล	1. ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินผลในการ ดำเนินการจัดพัฒนา ในด้านความรู้ที่ได้รับ วิทยากร ผู้บริหาร โครงการ วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของ เวลา สถานที่ เป็นต้น 2. ประเมินผล การพัฒนาและสรุป รายงานผล	1. ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับ ผู้เข้าร่วมโครงการโดยผู้ประเมิน จะใช้แบบสอบถามชนิด ประเมินค่า โดยประเมิน วิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของ เนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น 2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	1. ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับ ผู้เข้าร่วมโครงการโดยผู้ประเมิน จะใช้แบบสอบถามชนิด ประเมินค่า โดยประเมิน วิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการความเหมาะสม ของเวลา สถานที่ เป็นต้น 2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยใช้แบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การปรับปรุง การพัฒนา ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	1. การปรับปรุงการ พัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการอย่างต่อเนื่อง 2. การเผยแพร่ นวัตกรรม การพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. นำข้อค้นพบ ปัญหา หรือข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. นำหลักสูตรที่ได้รับ การปรับปรุงและพัฒนา ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้เหมาะสม กับบริบทตนเอง	1. นำข้อค้นพบ ปัญหาหรือ อุปสรรค ข้อเสนอแนะมา ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการ 2. กำหนดแนวทางปรับปรุง พัฒนาต่อยอดหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	1. นำข้อค้นพบ ปัญหา หรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. กำหนดแนวทางปรับปรุง พัฒนาต่อยอดหลักสูตรการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ
<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล</b>		1. ผู้บริหารต้องเป็น บุคคลใฝ่เรียนรู้ มีภาวะ ผู้นำทางวิชาการและ สามารถต่อยอดความรู้ ที่เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหารต้องมี เป้าหมายตัวชี้วัดและ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ที่ชัดเจน	1. ผู้บริหารต้องเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีเป้าหมายและกลยุทธ์ ในการบริหารสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในระบบบริหารจัดการศึกษา 2. ผู้บริหารต้องบูรณาการ นโยบาย/ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในยุคดิจิทัลของกระทรวง ศึกษาธิการปฏิบัติ ในการบริหารสถานศึกษา	1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่น ในการบริหารสถานศึกษาและ สามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา 3. ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการ นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล ของกระทรวงศึกษาธิการ สู่การปฏิบัติ

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการ

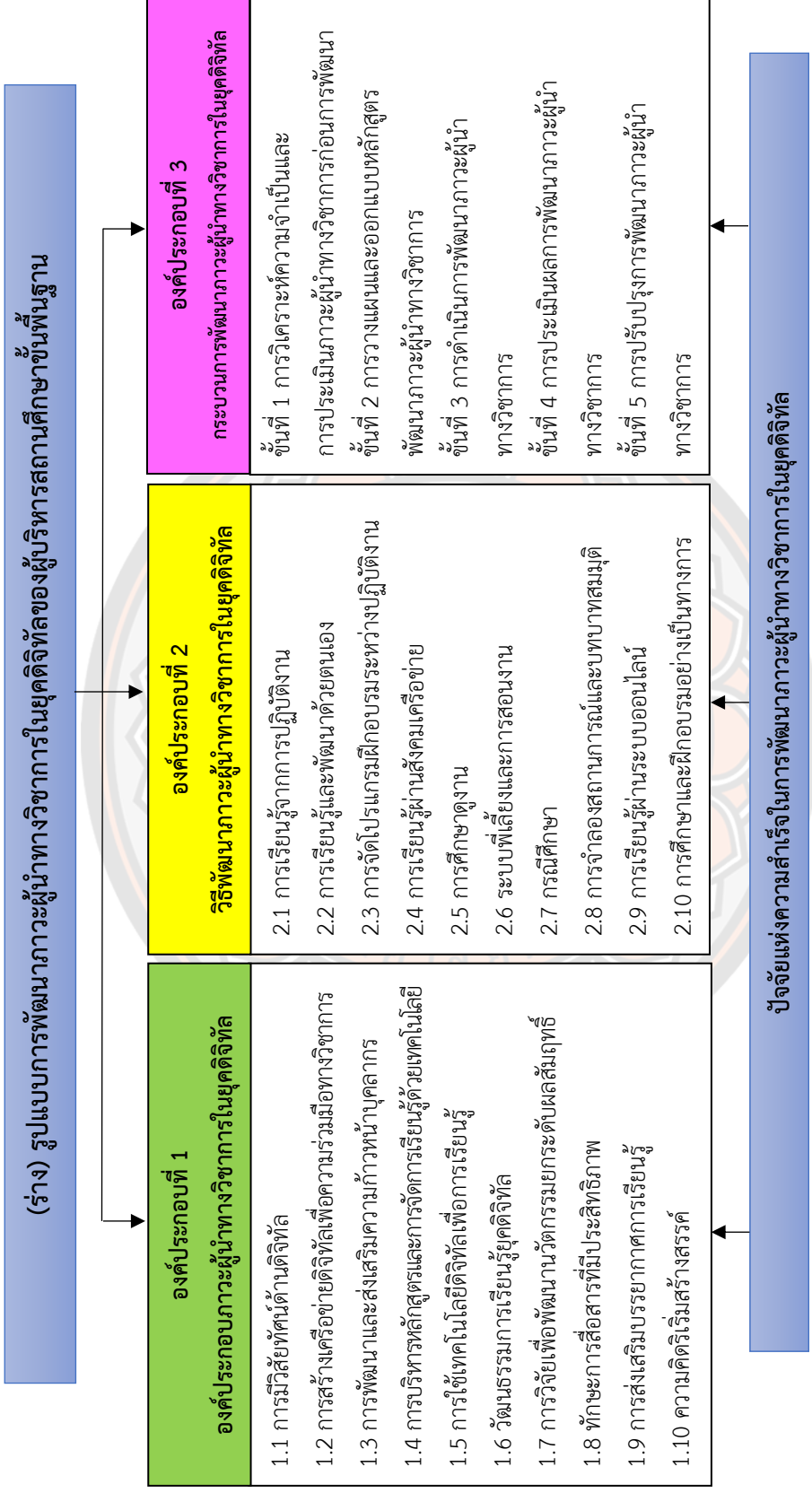
### ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยชั้นที่ 1.1, 1.2 และ 1.3 เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการและกระบวนการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการและกระบวนการพัฒนาระยะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพ 3





**ภาพ 3 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุครัตนโกสินทร์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากภาพ 3 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

### องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้
- 1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
- 1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 1.4 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา
- 1.5 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา

#### 2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ

2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน

- 2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
- 2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย
- 2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

#### 3. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้า

ในวิชาชีพ



- 3.4 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในยุคดิจิทัล
- 3.5 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
เป็นฐาน
4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วย
- 4.1 ความสามารถในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มี  
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 4.2 ความสามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- 4.3 ความสามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ  
และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
- 4.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการ  
การทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.5 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
- 5.1 ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ
- 5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร
- 5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
- 5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล
- 5.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา
6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย
- 6.1 ความสามารถในการสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา
- 6.2 มีทักษะด้านจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่  
ในองค์กร
- 6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน
- 6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย
7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย
- 7.1 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหา  
เฉพาะเรื่อง ตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้
- 7.2 ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม

- 7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติและเครื่องมือในการวิจัย
- 7.4 ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกย่องคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 7.5 ความสามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา
8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย
- 8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ
- 8.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 8.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง
- 8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน
9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 9.1 ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย
- 9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร
- 9.4 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์ม (Platform) ที่หลากหลาย
- 9.5 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย
- 10.1 มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 10.2 มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
- 10.3 มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่องในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีบนฐานการวิจัย
- 10.4 มีทักษะความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด
- 10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## องค์ประกอบที่ 2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

วิธีพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 10 วิธี ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยเรียนรู้จากการทำงานหรือปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำ หรือโครงการ ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายงานที่ทำหางานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง การโอนย้ายและหมุนเวียนงาน ประกอบด้วย

1.1 ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน

1.2 เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 วางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา

1.4 ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จาก Best Practice หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

1.5 ประเมินผลการพัฒนา

1.6 ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำ MOU การพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน

2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เป็นวิธีพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส และความสนใจของแต่ละบุคคล โดยการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาเอกสารต่าง ๆ การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการใช้โปรแกรมพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย

2.1 สืบค้นปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา

2.2 วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนา

2.3 กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา

2.4 เลือกวิธีการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ค้นหาความรู้จากเว็บไซต์และ Social media

2.5 รวบรวมข้อมูล/สังเคราะห์สร้างองค์ความรู้

2.6 ประเมินผลการเรียนรู้

3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยการจัดกิจกรรมระหว่างทำงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย

3.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

3.2 เลือกสถาบัน/หน่วยงานที่สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้

3.3 จัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาตามความจำเป็นและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4 จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการอิสระ (คลินิกความรู้)

3.5 ประเมินผลการพัฒนา

4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย เป็นวิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้วิธีการทำงานจากคนอื่น การเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การประชุมสัมมนาทำ PLC และการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

4.1 จัดตั้งกลุ่มสังคม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางตามความต้องการเรียนรู้

4.2 สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ

4.3 กำหนดแผนงานและสร้างกิจกรรมการพัฒนารการเรียนรู้

4.4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนงานและกิจกรรมการเรียนรู้

4.5 ประเมินผลการเรียนรู้ หลังจากการพัฒนา

5. การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานวิชาการ โดยเรียนรู้จากบุคคลที่รอบรู้ การศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบ แนวคิด/รูปแบบวิธีคิด รวมทั้งการศึกษาจากกิจกรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อทำให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานวิชาการให้ดียิ่งขึ้นจากประสบการณ์ตรง ประกอบด้วย

5.1 เลือกองค์กรต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

5.2 จัดบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องข้องในการพัฒนาไปศึกษาดูงาน โดยนำมาวางแผนการพัฒนา

5.3 สรุปลผลการศึกษาดูงาน

5.4 ดำเนินงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง

5.5 ประเมินผลการพัฒนางาน

6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานวิชาการ เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยทำหน้าที่ในการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การติดตาม และการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย

6.1 เลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรมบุคลากร เป็นบุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

6.2 ดำเนินการพัฒนา โดยฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง

6.3 รายงานการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. กรณีศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการแก้ไขปัญหาหรือเสนอทางออก ที่ควรดำเนินการ รวมถึงการนำบุคคลหรือสถานการณ์มาเป็นตัวอย่างในการศึกษา เพื่อสร้างประสบการณ์และองค์ความรู้ ประกอบด้วย

- 7.1 ประชุมเพื่อพิจารณางานด้านใดของสถานศึกษาที่มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนา
- 7.2 นำเสนอกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารงานของสถานศึกษา
- 7.3 ถ่ายทอดประสบการณ์จากกรณีศึกษานั้นให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา
- 7.4 อภิปรายประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบ
- 7.5 อภิปรายเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 7.6 ประเมินผลจากการเรียนรู้กรณีศึกษา
- 7.7 สะท้อนผลการพัฒนาจากกรณีศึกษา
- 7.8 จัดทำเป็น Best Practice สถานศึกษา

8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ เป็นวิธีการพัฒนาโดยสร้างสถานการณ์จำลองโดยมีลักษณะคล้ายหรือใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง และสร้าง/กำหนดบทบาท หน้าที่ให้กับผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวและมีอารมณ์ร่วมกับการพัฒนา ประกอบด้วย

- 8.1 นำเสนอสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติ
- 8.2 เลือกผู้แสดงบทบาท และเตรียมผู้สังเกตการณ์
- 8.3 สร้างสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติในการพัฒนางาน แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแก้ไขปัญหาตามบทบาทสมมติที่กำหนดให้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนวัตกรรมในการพัฒนา
- 8.4 อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้แสดง
- 8.5 สรุปผลการเรียนรู้
- 8.6 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 8.7 สรุปเป็นรายงานหรือรูปแบบของการพัฒนา

9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นวิธีการพัฒนาโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ซึ่งมีเนื้อหาออนไลน์จากแหล่งสื่อต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการตามสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เพิ่มความสะดวกในการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่นตามการเรียนรู้ในเวลาหรือนอกเวลางาน ประกอบด้วย

- 9.1 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์



- 9.2 ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การพัฒนาของตนเอง
- 9.3 เลือกโปรแกรมการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล
- 9.4 ดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
- 9.5 ประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
- 9.6 รายงานผลการพัฒนา การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
- 10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับความรู้โดยการศึกษา การฝึกอบรม การร่วมประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การศึกษาต่อ การฟังบรรยาย เพื่อนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์มาพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดความก้าวหน้า ประกอบด้วย
  - 10.1 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาสอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงานต้นสังกัด
  - 10.2 เลือกโปรแกรมหรือสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารแต่ละคน
  - 10.3 การศึกษาและฝึกอบรม โดยใช้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
  - 10.4 การพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมด้าน ICT การฝึกอบรม การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

### องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย
  - 1.1 ศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็นใด ในการบริหารงานวิชาการ
  - 1.2 วิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา
  - 1.3 ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร
  - 1.4 สรุปรเพื่อการวางแผนพัฒนา
2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและกระบวนการที่จำเป็น
  - 2.2 กำหนดบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา
  - 2.3 ออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหา
  - 2.4 กำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 3.1 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.2 มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผน

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

4.1 ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่าโดยประเมินวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น

4.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

5.1 นำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.2 กำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล**

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารสถานศึกษาและสามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา

3. ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ

#### **ส่วนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในแบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไขรูปแบบฯ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม

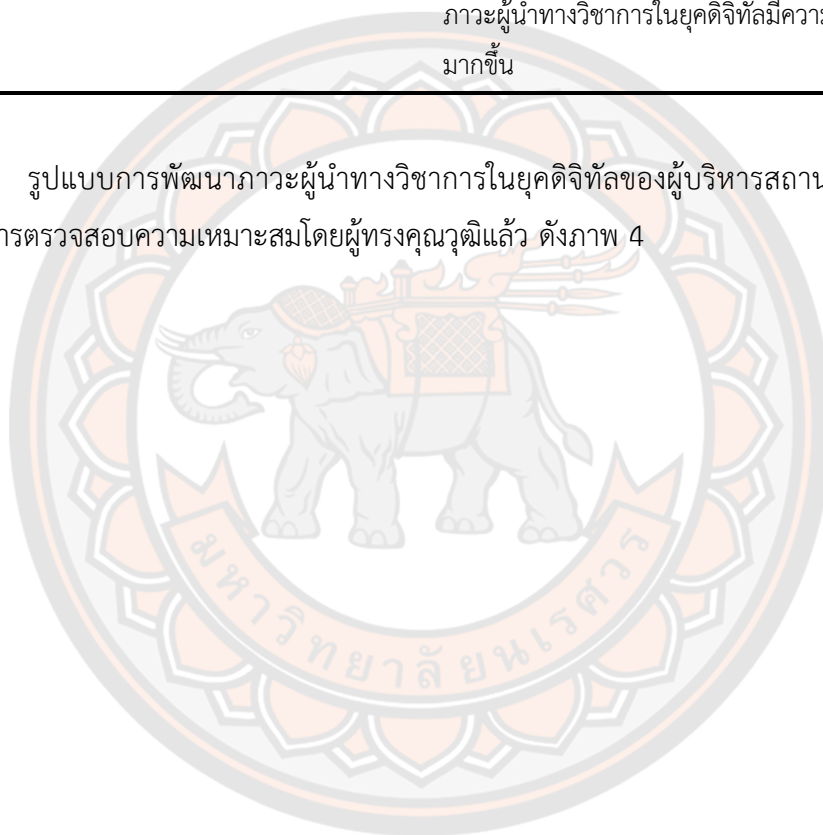
ตาราง 18 แสดงผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
<b>องค์ประกอบที่ 1</b>	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ดังนี้
<b>องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	ควรปรับลดองค์ประกอบให้มีลักษณะที่ชี้ชัด
1.1 การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	ในความเป็นผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล
1.2 การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ	(ปรับและให้เหลือจำนวน 5 ด้าน)
1.3 การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร	1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
1.4 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี	2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ
1.5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
1.6 วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล	4. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาวัตกรรมการยกระดับผลสัมฤทธิ์	5. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร
1.8 ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	
1.9 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้	
1.10 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
<b>องค์ประกอบที่ 2</b>	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ดังนี้
<b>วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	ควรเลือกวิธีพัฒนาที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดีชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
2.2 การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง	2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย
2.3 การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน	3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน
2.4 การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย	4. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
2.5 การศึกษาดูงาน	
2.6 ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน	
2.7 กรณีศึกษา	
2.8 การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ	
2.9 การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	
2.10 การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ	
<b>องค์ประกอบที่ 3</b>	ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบให้คงเดิม
<b>กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b>	
3.1 ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา	

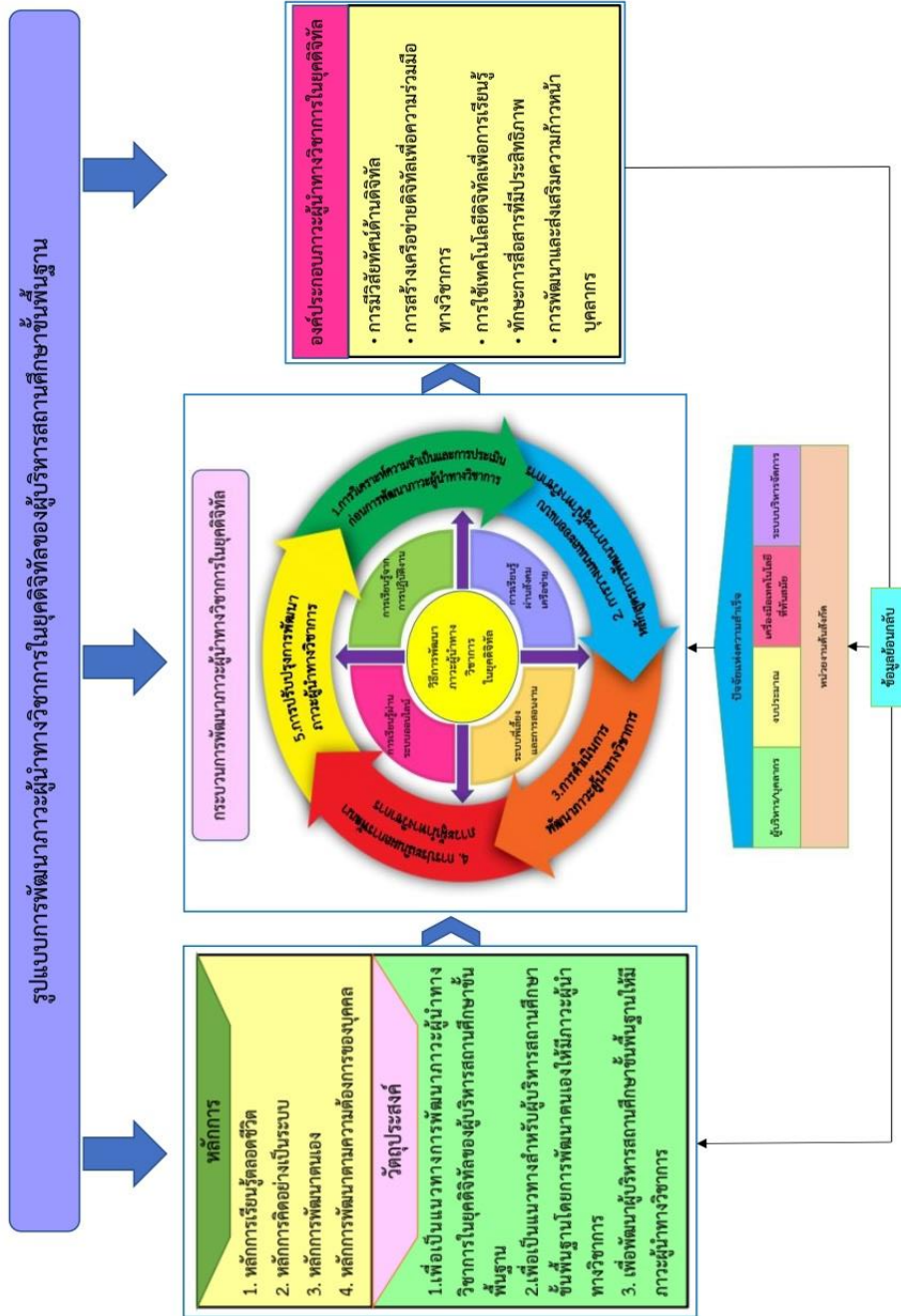
รายการ	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3.2 ชั้นที่ 2 การวางแผนและออกแบบหลักสูตร พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3.3 ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ 3.4 ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ 3.5 ชั้นที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	<p><b>หลักการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. หลักการคิดอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. หลักการพัฒนาตนเอง</li> <li>4. หลักการพัฒนาตามความต้องการของบุคคล</li> </ol>
<p><b>ประเด็นอื่นเพิ่มเติม</b></p>	<p><b>วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>3. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> </ol>
<p><b>ประเด็นอื่นเพิ่มเติม</b></p>	<p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน</b></p> <p>ควรเพิ่มหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนทรัพยากรด้าน บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเทคโนโลยี ที่ทันสมัย และระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่เท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

รายการ	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ทำท่าย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพ การศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษา</p> <p>สู่การปฏิบัติ</p> <p>3. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลมีความเป็นรูปธรรม มากขึ้น</p>

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ดังภาพ 4







ภาพ 4 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพ 4 แสดงผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลและองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้
  - 1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
  - 1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 1.4 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้บริการสถานศึกษา
  - 1.5 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา
2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน
  - 2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
  - 2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย
  - 2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
3. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 3.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ
  - 3.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร
  - 3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
  - 3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล
  - 3.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา
4. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 4.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ

- 4.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 4.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง
- 4.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 4.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน
5. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 5.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี
  - 5.2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร
  - 5.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
  - 5.4 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล
  - 5.5 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน

### องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 วิธี ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยเรียนรู้จากการทำงานหรือปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำ หรือโครงการ ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมาย งานที่ทำหาย งานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง การโอนย้ายและหมุนเวียนงาน ประกอบด้วย
  - 1.1 รู้จักแสวงหาความรู้ ทักษะ กระบวนการของงานวิชาการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน
  - 1.2 หาช่องทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค กำหนดประเด็นในการพัฒนา ให้คำแนะนำระหว่างกัน หรือเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ
  - 1.3 ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน

2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย เป็นวิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้วิธีการทำงานจากคนอื่น การเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การประชุมสัมมนาทำ PLC และการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 จัดตั้งกลุ่มสังคมหรือเข้าร่วมกลุ่ม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางตามความต้องการเรียนรู้ในด้านงานวิชาการ

2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ

2.3 เข้าร่วมกลุ่มสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 ให้นำแนวทางผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ประสบการณ์ตนเองและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการ

3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาด้านเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานวิชาการ เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยทำหน้าที่ในการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การติดตาม และการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 เลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรมบุคลากรเพื่อเป็นบุคลากรต้นแบบทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

3.2 พัฒนาความรู้ ทักษะ ภาระงานของงานวิชาการ โดยฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง

3.3 สะท้อนผลที่เกิดจากการเรียนรู้และรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 นำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นวิธีการพัฒนาโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ซึ่งมีเนื้อหาออนไลน์จากแหล่งสื่อต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการตามสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เพิ่มความสะดวกในการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่นตามการเรียนรู้ในเวลาหรือนอกเวลา ประกอบด้วย

4.1 หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์

4.2 เลือกโปรแกรมการพัฒนาการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล

4.3 สร้างกลุ่มเครือข่ายผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านระบบออนไลน์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในแนวทางการพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

4.4 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลและรายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา  
ดำเนินการ ดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารต้องศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็นการบริหารงานวิชาการ และวิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา และ 2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร แล้วนำไปสรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา

2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการ ดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและกระบวนการที่จำเป็นจะให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตามเป้าหมาย (Purpose) ที่ตั้งไว้ 2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย (Purpose) ของแต่ละงานไว้ชัดเจน 3) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารกำหนดบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา และ 4) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหา โดยมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการพัฒนา

3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผน

4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่า โดยประเมินความพึงพอใจด้านวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น และ 2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารนำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล



### หลักการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

1. หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. หลักการคิดอย่างเป็นระบบ
3. หลักการพัฒนาตนเอง
4. หลักการพัฒนาตามความต้องการของบุคคล

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการพัฒนาตนเองให้มีภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ
3. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่น  
ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลและสามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยี  
ดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติ
3. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์  
ต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

### ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบคำถามความคิดเห็นของ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
ประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตาราง 19 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 1

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นประโยชน์  
และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 1

องค์ประกอบที่ 1	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านดิจิทัล	4.58	0.43	มากที่สุด	4.50	0.44	มากที่สุด
ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัล เพื่อความร่วมมือทางวิชาการ	4.54	0.41	มากที่สุด	4.53	0.41	มากที่สุด
ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้	4.60	0.41	มากที่สุด	4.57	0.40	มากที่สุด
ด้านทักษะการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	4.51	0.45	มากที่สุด	4.48	0.44	มาก
ด้านการพัฒนาและส่งเสริม ความก้าวหน้าบุคลากร	4.53	0.46	มากที่สุด	4.51	0.45	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.52</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 19 พบว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็น  
ประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อ  
พิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด และ  
มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 20 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 1

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ องค์ประกอบที่ 1  
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b>						
1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	4.64	0.50	มากที่สุด	4.56	0.51	มากที่สุด
1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	4.57	0.51	มากที่สุด	4.56	0.51	มากที่สุด
1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กร กับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.54	0.52	มากที่สุด	4.52	0.54	มากที่สุด
1.4 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้บริหารสถานศึกษา	4.64	0.51	มากที่สุด	4.44	0.53	มากที่สุด
1.5 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร สถานศึกษา	4.53	0.51	มากที่สุด	4.42	0.54	มากที่สุด
<b>2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b>						
2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงาน ทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้ เทคโนโลยีในการบริหาร งานวิชาการ	4.51	0.53	มากที่สุด	4.50	0.56	มากที่สุด
2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการ ระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน	4.56	0.50	มากที่สุด	4.53	0.57	มากที่สุด
2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสาร ในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร	4.53	0.51	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.4 สร้างทีมนำการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับเครือข่าย	4.52	0.60	มากที่สุด	4.51	0.54	มากที่สุด
2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง เครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียน ทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.59	0.55	มากที่สุด	4.54	0.54	มากที่สุด
<b>3. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b>						
3.1 ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล บริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ	4.63	0.52	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
3.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้าง ฐานข้อมูลขององค์กร	4.51	0.54	มากที่สุด	4.50	0.51	มากที่สุด
3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัด การเรียนรู้	4.60	0.50	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถาน ศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล	4.66	0.50	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
3.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ในสถานศึกษา	4.59	0.53	มากที่สุด	4.53	0.52	มากที่สุด
<b>4. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b>						
4.1 ความสามารถในการสื่อสาร ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ ต่อการพัฒนางานวิชาการ	4.51	0.52	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด
4.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบ ในการสื่อสารและการนำเสนอด้วย เทคโนโลยีที่เหมาะสม	4.50	0.51	มากที่สุด	4.43	0.54	มากที่สุด
4.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่าน หลากหลายช่องทาง	4.50	0.53	มากที่สุด	4.51	0.52	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.53	0.51	มากที่สุด	4.54	0.54	มากที่สุด
4.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผล ได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการ สื่อสารทั้งการพูดและการเขียน	4.50	0.52	มากที่สุด	4.41	0.56	มาก
<b>5. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b>						
5.1 ความสามารถในการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถ จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี	4.52	0.54	มากที่สุด	4.47	0.53	มาก
5.2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ ด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร	4.53	0.54	มากที่สุด	4.51	0.52	มากที่สุด
5.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.53	0.53	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
5.4 มีทักษะการวางแผนและ การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	4.52	0.52	มากที่สุด	4.46	0.53	มาก
5.5 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากร ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน	4.53	0.53	มากที่สุด	4.51	0.54	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.52</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 20 พบว่า ความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไปในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50-4.66 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.66$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ข้อ คือ สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.50$ ) สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล



ในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 4.50$ ) และสามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.41-4.62 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน ( $\bar{X} = 4.41$ ) โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

#### ตาราง 21 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 2

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 2

องค์ประกอบที่ 2	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเรียนรู้จากการทำงาน	4.71	0.41	มากที่สุด	4.62	0.42	มากที่สุด
2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย	4.71	0.45	มากที่สุด	4.61	0.38	มากที่สุด
3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน	4.65	0.43	มากที่สุด	4.58	0.36	มากที่สุด
4. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์	4.76	0.41	มากที่สุด	4.75	0.35	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.71</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.64</b>	<b>0.31</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 21 พบว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 22 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 2

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
 ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ องค์ประกอบที่ 2  
 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</b>						
1.1 รู้จักแสวงหาความรู้ ทักษะ กระบวนการของงานวิชาการด้วยการ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือ นำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่าง กันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน	4.70	0.46	มากที่สุด	4.57	0.52	มากที่สุด
1.2 หาช่องทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค กำหนดประเด็นในการพัฒนาให้คำแนะนำ ระหว่างกันหรือเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือเรียนรู้ผ่านการใช้ เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปพัฒนางานวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ	4.72	0.46	มากที่สุด	4.51	0.52	มากที่สุด
1.3 ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	4.72	0.51	มากที่สุด	4.77	0.46	มากที่สุด
<b>2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</b>						
2.1 จัดตั้งกลุ่มสังคมหรือเข้าร่วมกลุ่ม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางตามความต้องการเรียนรู้ในด้านงาน วิชาการ	4.71	0.48	มากที่สุด	4.52	0.56	มากที่สุด
2.2 สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุน ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และการจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ	4.72	0.47	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.3 เข้าร่วมกลุ่มสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเสนอความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน โดยมีการรับฟังเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	4.70	0.51	มากที่สุด	4.65	0.54	มากที่สุด
2.4 ให้แนวทางผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเองและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการ	4.71	0.49	มากที่สุด	4.58	0.51	มากที่สุด
<b>3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</b>						
3.1 เลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรม บุคลากรเพื่อเป็นบุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่เป็น พี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ บริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.63	0.48	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
3.2 พัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการ ของงานวิชาการ โดยฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง	4.68	0.47	มากที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
3.3 สะท้อนผลที่เกิดจากการเรียนรู้และ รายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.68	0.48	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด
3.4 นำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานวิชาการให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	4.63	0.49	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด
<b>4. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</b>						
4.1 หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การพัฒนาและ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์	4.77	0.42	มากที่สุด	4.72	0.46	มากที่สุด
4.2 เลือกโปรแกรมพัฒนาการเรียนรู้ภาวะ ผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ให้สอดคล้อง กับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล	4.74	0.44	มากที่สุด	4.79	0.41	มากที่สุด
4.3 สร้างกลุ่มเครือข่ายผู้เข้ารับการ พัฒนาผ่านระบบออนไลน์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในการแนวทางการพัฒนางานวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ	4.74	0.44	มากที่สุด	4.73	0.46	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.4 ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้อะ ภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนา งานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.77	0.43	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.71</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.64</b>	<b>0.31</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 22 พบว่า ความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.63-4.77 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ คือหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์การพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.77$ ) และให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลและรายงานผลการพัฒนาการเรียนรู้อะภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.63$ )

และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51-4.79 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เลือกโปรแกรมพัฒนาการเรียนรู้อะภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านระบบออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.79$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หาช่องทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค กำหนดประเด็นในการพัฒนา ให้คำแนะนำระหว่างกัน หรือเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.51$ ) โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 23 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ โดยภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบที่ 3

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้โดยภาพรวม  
ของแต่ละองค์ประกอบที่ 3

องค์ประกอบที่ 3	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและ การประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	4.58	0.47	มากที่สุด	4.53	0.48	มากที่สุด
ขั้นที่ 2 การวางแผนและออกแบบ หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.61	0.41	มากที่สุด	4.52	0.44	มากที่สุด
ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ	4.56	0.45	มากที่สุด	4.51	0.51	มากที่สุด
ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.55	0.47	มากที่สุด	4.50	0.46	มากที่สุด
ขั้นที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.65	0.45	มากที่สุด	4.61	0.43	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.59	0.38	มากที่สุด	4.53	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ของแต่ละองค์ประกอบ  
พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
มีความเป็นประโยชน์อยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นประโยชน์อยู่ระดับ  
มากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด



ตาราง 24 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ องค์ประกอบที่ 3

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ องค์ประกอบที่ 3  
กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ต้องศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็น การบริหารงานวิชาการ และวิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา	4.58	0.49	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
2. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ประเมินความต้องการ ความจำเป็น ในการพัฒนาของผู้บริหาร แล้วนำไป สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา	4.58	0.50	มากที่สุด	4.50	0.50	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 2 การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารต้อง กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและ กระบวนการที่จำเป็น จะให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตามเป้าหมาย (Purpose) ที่ตั้งไว้	4.60	0.49	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด
2. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร กำหนดเป้าหมาย (Purpose) ของแต่ละงานไว้ชัดเจน	4.62	0.49	มากที่สุด	4.49	0.50	มากที่สุด
3. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร กำหนดบุคคลที่มีความรู้และความ เชี่ยวชาญ มีส่วนร่วมในการวางแผน การพัฒนา	4.65	0.48	มากที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการ และสภาพปัญหา โดยมีการกำหนดปฏิทิน การดำเนินงานในการพัฒนา	4.58	0.50	มากที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.55	0.50	มากที่สุด	4.52	0.53	มากที่สุด
20 หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการ ดำเนินการตามแผน	4.56	0.50	มากที่สุด	4.49	0.53	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถาม ชนิดประมาณค่า โดยประเมินความ พึงพอใจด้านวิทยากร ผู้บริหาร โครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของ เวลา สถานที่ เป็นต้น	4.54	0.53	มากที่สุด	4.46	0.50	มากที่สุด
2. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	4.57	0.52	มากที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารนำข้อ ค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.70	0.47	มากที่สุด	4.62	0.50	มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการในยุคดิจิทัล	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหาร กำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอด หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	4.59	0.50	มาก ที่สุด	4.61	0.49	มาก ที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.59</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>4.53</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก ที่สุด</b>

จากตาราง 24 พบว่า ความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.54-4.70 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารนำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่า โดยประเมินความพึงพอใจด้านวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.54$ )

และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.46-4.62 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารนำ ข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่า โดยประเมินความพึงพอใจด้านวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.46$ ) โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 25 แสดงผลการประเมินรูปแบบฯ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็น  
ประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ  
ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	n = 293					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลและสามารถ ต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.84	0.37	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุค ดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการปฏิบัติ	4.71	0.49	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
3. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุน ด้านทรัพยากรคน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น	4.77	0.45	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.77</b>	<b>0.31</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.63</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 25 พบว่า ความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) และ  
ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานไปใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) โดยทุกรายการผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นตารางการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล จากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา



ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นที่ 1.1 , ขั้นที่ 1.2 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และขั้นที่ 1.3 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มายกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม การใช้ภาษาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อความประโยชน์และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 8 จังหวัด โดยเลือกแบบเจาะจง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี และจังหวัดอ่างทอง รวม 293 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และ 10) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 5) การศึกษาดูงาน 6) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน 7) กรณีศึกษา 8) การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ 9) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และ 10) การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลจากสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 5) การศึกษาดูงาน 6) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน 7) กรณีศึกษา 8) การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ 9) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และ 10) การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

**ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ** พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) การวิจัย

เพื่อพัฒนานวัตกรรมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 5) การศึกษาดูงาน 6) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน 7) กรณีศึกษา 8) การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ 9) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และ 10) การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบบริหารจัดการศึกษา

2. ผู้บริหารต้องบูรณาการนโยบาย / ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 7) การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 9) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และ 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 5) การศึกษาดูงาน 6) ระบบพี่เลี้ยง



และการสอนงาน 7) กรณีศึกษา 8) การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ 9) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และ 10) การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ชั้น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารสถานศึกษาและสามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา
3. ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาภพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ

**ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ 3) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการการเรียนรู้ 4) ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 5) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 3) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน และ 4) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ



### หลักการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. หลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. หลักการคิดอย่างเป็นระบบ
3. หลักการพัฒนาตนเอง
4. หลักการพัฒนาตามความต้องการของบุคคล

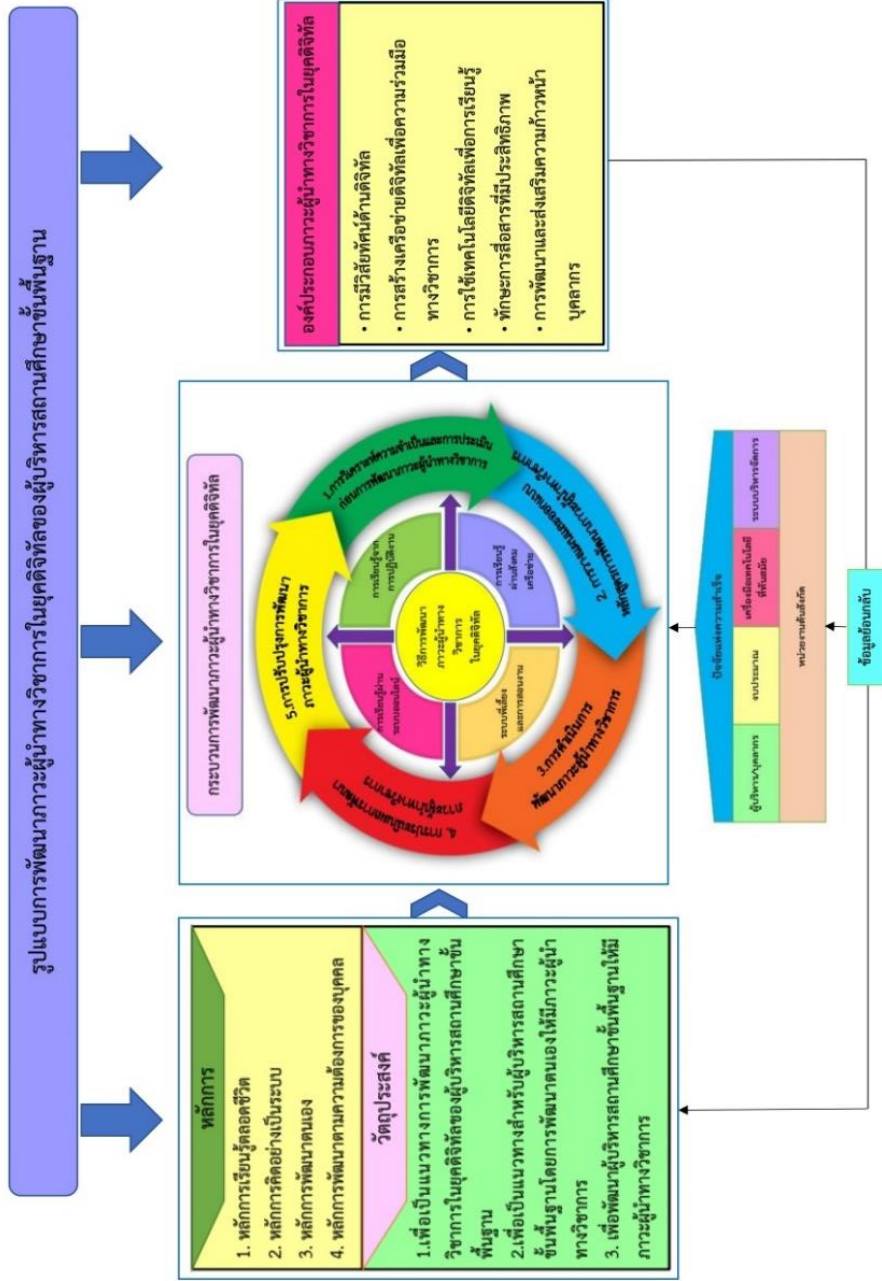
### วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการพัฒนาตนเองให้มี  
ภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่น  
ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลและสามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยี  
ดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์การศึกษาในยุค  
ดิจิทัลของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติ
3. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์  
ต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาควิชาทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์พื้นฐาน

### 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นว่า การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

#### อภิปรายผล

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 5 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ 2) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 3) มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้บริหารสถานศึกษา 5) สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และร่วมวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนโยบายของรัฐบาล และวิสัยทัศน์มีความชัดเจน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล นอกจากนี้ ยังมีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จและเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ชัดเจนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถสร้างความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษากับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำกับ ติดตาม และประเมินความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล เป็นภาพที่บุคลากรในองค์กรต้องสร้างร่วมกัน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของชวนะ ทวีอุทิศ (2558, น.194) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู และ 5) การจัดบรรยากาศในสถานศึกษา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วิเชียร ทองคลี (2560, น. 194) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมี

วิสัยทัศน์ที่ทันสมัย 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และ 5) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของกาญจนา แสงสารพันธ์ (2562, น. 228) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์กรประกอบย่อยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่ชัดเจนของ โรงเรียน 2) ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อพันธกิจการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง และ 5) ผู้บริหารประเมินผล ความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน และองค์ประกอบหลัก ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของทัศนีย์ มณีวรรณ (2563, น. 256) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3) การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การสื่อสารด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 6) การนิเทศ กำกับ ติดตามวัดและประเมินผลด้วยเทคโนโลยี ด้านการสร้าง เครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร งานวิชาการ 2) ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่าง สถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน 3) มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งใน องค์กรและนอกองค์กร 4) สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเครือข่าย 5) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการโดยผ่าน เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวนโยบายและแนวทาง ที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่าย มีแผนงาน โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ ที่ชัดเจน โดยโครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการกำกับติดตามการดำเนินงานเครือข่าย มีการปรับปรุง ระบบเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง และการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ (2559, น.85) ได้สรุปผลการวิจัยการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์การบริหารจัดการศึกษานอกโรงเรียนโดยใช้ ชุมชนเป็นฐาน พบว่า ทั้งหมดมี 5 ด้าน คือ 1) การทำงานร่วมกับเครือข่าย 2) การบริหารหลักสูตร 3) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 4) การนิเทศการศึกษา และ 5) การประเมินผลการเรียน เช่นเดียวกับ



ผลการศึกษาของ ชูชาติ พุทธลา และกนกอร สมปราษฎ์ (2561, น.109) ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและ ทบถนวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล สรุปได้ว่าองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายทาง เทคโนโลยี 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี 3) การมี จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี 4) ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล 5) การสร้างแบรนด์ (ตราสินค้า) 6) การวางแผนงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน 7) การพัฒนาวิชาชีพ 8) การสำรวจและ การคัดเลือกข้อมูลที่ต้องการและทันสมัย 9) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎความปลอดภัยของข้อมูล ทางดิจิทัล และ 10) การวัดและประเมินผล

ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ 2) มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรม และสร้างฐานข้อมูลขององค์กร 3) ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัด การเรียนรู้ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล 5) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดิจิทัลในสถานศึกษา ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนพัฒนา ระบบการบริหารจัดการและพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาความสามารถ และคุณภาพการสอนของครู การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผลและการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ยุคดิจิทัลให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัย ทินกร บัวชู, และทิภาพร บัวชู (2562, น. 289) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) การมี วิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในโลกดิจิทัล เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สุขญา โภมลวานิช (2563, น. 639-640) ได้สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสื่อสาร ดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และ 3) การรู้ดิจิทัล

ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสื่อสาร ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ 2) สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม 3) สามารถใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลาย ช่องทาง 4) ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กร 5) สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและ การเขียน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสาร การโน้มน้าว การจูงใจ ให้คำแนะนำ



ช่วยเหลือและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจร่วมกันในงานวิชาการ และใช้การสื่อสารด้วยรูปแบบ วิธีการที่หลากหลาย และเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารกับองค์กรภายในและระหว่างองค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนา งานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ Gorton (2018) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะ 6 ประการของความเป็นผู้นำ ดิจิทัล คือ 1) การเปลี่ยนแปลงคนและวิธีการทำงาน 2) การพัฒนาทักษะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร 3) มีกลยุทธ์ดิจิทัล 4) การมอบอำนาจและงบประมาณให้ผู้นำในการตรวจสอบและปลูกฝังเทคโนโลยี ดิจิทัลและวิธีการทำงานที่คล่องตัว 5) เริ่มต้นโปรแกรมและโครงการด้วยการใช้การวิจัยและความ ต้องการของผู้ใช้ และ 6) สร้างแรงบันดาลใจทีมงานและบอร์ดเกี่ยวกับผลที่ได้ของการเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัล เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ซิวิน อ่อนล่อ และคณะ (2563, น. 117-118) ได้อธิบาย คุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลในด้านการส่งเสริมการสื่อสาร การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี ด้านการพัฒนาและส่งเสริม ความก้าวหน้าบุคลากร ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครู ให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี 2) ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4) มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล 5) มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรในสถานศึกษาให้ได้รับ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ สามารถจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยี มีทักษะ การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตติมา วรณศิริ (2557, น. 143) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน 2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ 3) ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ 4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ ของครู และ 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ จินฉนวน วัตร ปะโคทั้ง (2561, น. 273-280) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวคิดใหม่ในการบริหารการศึกษา เพื่อให้รองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และในยุคดิจิทัลมีทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัล การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีพัฒนาครูสู่ความ เป็นมืออาชีพ การพัฒนาครูด้วยเครือข่ายของการเรียนรู้ส่วนบุคคล เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ กนกอร สมปราชญ์ (2562, น. 195) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเกิดการเกิด แบรรณด์ของโรงเรียน พบว่า มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล คือ 1) วิสัยทัศน์ ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร 3) สมรรถนะและความสามารถ

ทางดิจิทัลของผู้บริหาร 4) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และ 5) จริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร รวม 25 ตัวบ่งชี้ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 4 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีรายละเอียดของประเด็นในการอภิปรายได้ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นนี้ มีวิธีการและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ตามคาดหวังของประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล โดยนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาหรือกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำแนวทางที่ได้พัฒนาดตนเองโดยการจัดทำเป็น ID-Plan ของผู้บริหารเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อความเป็นผู้บริหารที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ครูมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน และนักเรียน

ได้รับการพัฒนาทุก ๆ ด้านอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทิตา สุขทั่วญาติ (2557, น. 170) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มืองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในประเด็นของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย 3) ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน และ 4) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรทุกระดับให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สามารถทำได้หลายวิธี และจะเป็นปัจจัยที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กรและเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหาเครื่องมือและวิธีการพัฒนาต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด Jennings, & Warnier (2015, pp. 15-16) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วย การจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น 2) 20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น เช่น การสอนโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น และ 3) 10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 23) ให้ใช้การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรภาครัฐในการนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70-20-10 มาปรับใช้ในการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง และให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับ พัชรา วาณิชวสิน (2560, น. 139-150) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) 2) การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง (Action Learning) 3) การสอนงาน (Coaching) 4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 5) การสร้างเครือข่าย (Networking) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ธัชชัย จันทร์สาร (2560, น. 188) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า การพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาประจำเดือน 2) รูปแบบการประชุมสัมมนา 3) รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ 4) รูปแบบการศึกษาดูงาน 5) รูปแบบการศึกษาผ่านระบบออนไลน์ และ 6) รูปแบบการศึกษาด้วยตนเองหรือตามอัธยาศัย เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ทศนีย์ มณีวรรณ (2563, น. 256) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบวิธีการพัฒนา ได้แก่ Google for Education 2) Line 3) Facebook ในประเด็นของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 5) การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากการสำรวจหาความต้องการของบุคลากรก่อนเพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรต้องการพัฒนาด้านใดบ้าง จะได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรได้ตรงกับความต้องการเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมรวดี สีนเจริญ (2556, น. 149) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินก่อนการพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา และ 4) การประเมินผลหลังการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ R. Wayne Mondy, & Judy Bandy Mondy (2014, p. 105) ได้อธิบายถึงหลักการวิเคราะห์งานว่า การวิเคราะห์งานนั้นเกิดจากการรวบรวมข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ขอบเขตงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของบุคคล (Job Specification) องค์ประกอบแรก คือ คุณลักษณะของงาน (Job Description) ได้แก่ งาน (Tasks) หน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) และหน้าที่ (Duties) องค์ประกอบที่สอง คือ คุณสมบัติของบุคคล (Job Specification) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Abilities) ซึ่งการวิเคราะห์งานดังกล่าวจะไปสู่การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ และการจัดการข้อพิพาทต่าง ๆ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, น. 195) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กระบวนการพัฒนาในการวัดและการประเมินผลก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้ง 5 ด้าน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ลือชัย ชูนาคา (2558, น. 110) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการ มี 5 ขั้นตอน ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและดำเนินการประเมินก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ และ 5) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล (2559, น. 174) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความต้องการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) การเลือกเทคนิควิธีการ 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การกำกับติดตามและประเมินผล เช่นเดียวกับผลการวิจัยของธนิภา กรีธาพล (2560, น. 116) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) การเตรียมการพัฒนา 2) กระบวนการพัฒนา และ 3) ภารกิจ 10 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผลการประเมินเพื่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้จริงทั้งลักษณะเป็นรายบุคคล และหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารในสังกัด อีกทั้ง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการสร้างและพัฒนาอย่างเป็นระบบตามหลักการพัฒนา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อนำมาขยายกรอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลการวิจัย



ที่ได้มาพัฒนาปรับปรุง แล้วนำไปให้ผู้ใช่ซึ่งในที่นี้คือ กลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 293 คน ให้ช่วยประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้ผ่านกระบวนการพัฒนาและมีการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศึกษาธิการจังหวัด และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือได้ว่าองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ได้มีความสอดคล้องกับความต้องการ และจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ วงศ์รัชนี (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนาโดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ เป็นการทดลองกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 15 คน ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาโดยการสรุปผลการทดลองใช้ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามและการประเมินผล ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษามีความคงสภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการ คิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้องของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หรือให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

1.2 หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปฝึกอบรมหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบรรจุเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ในหลักสูตร

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชาญ์. (2560). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษา  
ทฤษฎีฐานราก. *วิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 12(34), 51-66.
- กนกอร สมปราชาญ์. (2562). *ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กมล ตราชู. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กรรณิกา เจริญเทียนชัย. (2538). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: องค์การ  
รับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์.
- กล้าศักดิ์ จิตสงวน. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กัญญาณน อินทหว่าง. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผล  
การบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารวิชาการ  
ราชภัฏตะวันตก*, 7(2), 5-17.
- กัญญาณน อินทหว่าง. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของ  
ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 6(1), 114-129.
- กัญญาณน อินทหว่าง. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา  
ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ปริญญาโทบริหาร  
ธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- กัลยา ดิงศภักดิ์. (2557). *ความท้าทาย ณ ขอบแดนใหม่แห่งการเรียนรู้: การศึกษาระบบ 4.0*.  
กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กาญจนา แสงสารพันธ์ (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาโทบริหาร  
ธุรกิจ)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กิตติพิศ พลพิลา. (2554). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 34(1), 51-59.
- เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 75-82.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี พรินท์.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จิตติมา วรณศรี. (2553). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 12(1), 35-48.
- จิตติมา วรณศรี. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1), 1-9.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อความสำเร็จในการปฏิรูปด้านดิจิทัล. สืบค้น 2 พฤษภาคม 2563, จาก [file:///C:/Users/OS\\_Home/Downloads/249-Article%20Text-628-5-10-20190910.pdf](file:///C:/Users/OS_Home/Downloads/249-Article%20Text-628-5-10-20190910.pdf)
- ชีวิน อ่อนลออ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิต เอเชีย*, 10(1), 117-118.
- ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์. (2561). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลสำหรับบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฐิติวัจน์ พัฒน์เจริญ. (2558). รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของทหารกองประจำการสังกัดกองทัพบก (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.



- ณัฐรฎา พวงจันทร์. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัด กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ. (2560). *ผู้นำในยุคดิจิทัล*. สืบค้น 19 เมษายน 2562, จาก <http://www.dharmniti.co.th/digital-economy>
- ดำรง มูลป้อม. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาโทบริหารศึกษิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ถวิล เกษสุพรรณ. (2552). *การศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลา เขต 5* (ปริญญาโทบริหารศึกษิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนีย์ มณีวรรณ. (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล* (ปริญญาโทบริหารศึกษิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทินกร บัวชู, และทิพภาพร บัวชู. (2562). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา*. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ทิตินา แคมมณี. (2547). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตินา แคมมณี. (2550). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทีดีอาร์ไอ. (2556). *โมเดลใหม่ในการพัฒนา: สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพโดยการเพิ่มผลผลิต*. สืบค้น 11 กรกฎาคม 2562, จาก <https://tdri.or.th/2013/12/ye2013>
- ธนิภา กวีธาพล. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองนครราชสีมา เขต 1-7* (ปริญญาโทบริหารศึกษิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: บิซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธัชชัย จันทร์สาห์. (2560). *การพัฒนานโยบายเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองนครราชสีมา เขต 1* (ปริญญาโทบริหารศึกษิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *การบรรยายวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3*. ขอนแก่น: ข้าวฟ่าง.
- นปดล นพเคราะห์. (2555). *การพัฒนาารูปแบบโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษา (ปฏิญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตยา วงษ์กันยา. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. *วารสาร มจร.*, 6(2).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2547). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *การจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปกรณ์ ศรีสกุล. (2561). *ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล*. สืบค้น 6 สิงหาคม 2562, จาก <https://today.line.me/th/pc/article/Leadership+in+Digital+Era>
- ประสงค์ภักดิ์ ปิ่นทพลังกูร. (2558). *วิธีการพัฒนาพนักงานที่ได้ผลดีกว่าการส่งไปฝึกอบรมอย่างเดียว*. สืบค้น 2 พฤษภาคม 2563, จาก <https://prakal.com/2015/04/20/>
- ประชา แสนเย็น. (2558). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ปฏิญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล. (2559). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ปฏิญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2546). *การนำารูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ปฏิญญานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิเชษฐ์ โคนกระโทก. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา โดยการศึกษาแบบออนไลน์ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มนตรี.
- ภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค. (2558). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 4(1), 147.
- มลิวลัย ธรรมแสง. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเฉพาะความพิการ. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 11(2), 10-11.
- มาณี ฉัตรชัยวงศ์. (2557). รูปแบบการบริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลือชัย ชูนาคา. (2558). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑิตา สุขทั่วญาติ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด. (2559). การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- วิเชียร ทองคลี่. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระยา อรรถวงษ์. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาคูณย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการทดสอบแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิลป์ชัย อ่วมตระกูล. (2552). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2559). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์การบริหารจัดการสถานศึกษานอกโรงเรียนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน. วารสารบริหารการศึกษา มศว., 13(24), 79-91.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1), 1-7.
- สมศรี สุ่มมาตย์. (2557). รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมศักดิ์ จิวฒนา. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ รุ่นที่ 1*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สมาน อัครภูมิ. (2550). การใช้การวิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 2(2), 80.
- สมาน แก้วคำไสย์. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 3(5), 158-173.
- สมเดช สาวันดี. (2553). การนำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สัมพันธ์ ห้าวหาญ. (2558). รูปแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2563, จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process\\_dev\\_digital.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev_digital.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ 2560 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2563, จาก <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1817-file.pdf>
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สุชญา โกมลวานิช. (2563). องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. สืบค้น 2 เมษายน 2563,  
 จาก <https://app.gs.kku.ac.th>
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ:  
 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรินทร์ ภูสิงห์. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา  
 ดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
 การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
 พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์  
 อินเตอร์กรุ๊ป.
- เสนาะ ดิยาวาร์. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี ชัดแฉ่ม. (2538). แบบจำลอง. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- หนูไกร มาเชค. (2559). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี:  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมรชาติ สีนเจริญ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 ราชนครินทร์.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
 โรงเรียนวิถียุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ (สาขาพุทธบริหารการศึกษา) (ปริญญาานิพนธ์  
 ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อานู ช้างกลาง. (2557). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนศรีตำบล  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนวยการ ทองโปร่ง. (2555). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์.

- อำนาจ บัวศิริ. (2539). *การพัฒนา รูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย* (ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาตรีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22-25.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล* โครงการสานพลังประชารัฐ. สืบค้น 11 มิถุนายน 2562, จาก <http://www.truelookpanya.com>
- Le Duc Quang. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยครู เขตภาคกลาง สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 13(1), 156-158.
- Alig-Mielcarek, & Hoy, W.K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership*. U.S.A.: The Ohio State University.
- Bardo, J.W., & Hartman, J.J. (1982). *Urban sociology: A systematic introduction*. New York: F.E. Peacock.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Brown, W.B., & Moberg, D.J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (1986). *Theories of education management*. London: Harper and Row.
- Carman, J.M. (2005). *Blended learning design: Five key ingredients*. Retrieved July 3, 2020, from <http://www.agilantlearning.com/pdf/Blended%20L.pdf>
- Carter, V.G. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill book.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (3rd ed.). Florida: UG/GGS Information Services.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Gateshead: Athenaeum.
- Duickert, J. (2016). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Eisner, E. (1976). *Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in education evaluation*. The Journal of Aesthetic Education.

- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Gerald, C. (Jerry) Kane. (2018). *Common traits of the best digital leaders*. Retrieved July 1, 2019, from <https://sloanreview.mit.edu/article/common-traits-of-the-best-digital-leaders>
- Girvin, N. (2001). Reinterpreting the caribbean. In B. Meeks & F. Lindahl (Eds.), *New Caribbean thought: A reader*. Jamaica: University of the West Indies.
- Glickman, C.D. (2007). *Super vision and instructional leadership: A developmental approach* (7th ed.). Boston: Pearson.
- Gorton, C. (2018). *6 characteristics of digital leadership*. Retrieved July 1, 2019, from <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership>
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*, 14(5), 112.
- Huse. (1978). Leadership. Retrieved July 1, 2019, from [https://http://barbiegirlblogger.blogspot.com/2010/11/blog-post\\_17.html](https://http://barbiegirlblogger.blogspot.com/2010/11/blog-post_17.html)
- Jennings, C., & Wagnier, J. (2015). *Effective learning with 70:20:10. The new frontier for the extended enterprise*. N.P.: CrossKnowledge.
- Keeves, P.J. (1988). *Model and model building, educational research methodology and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamum.
- Kerdtip, C. (2006). *Development model of education technology leadership for school administrators under the office of basic education commission in southern Thailand* (Doctoral Dissertation). Thailand: Songkla University.
- Madaus, G.F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L. (1983). *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation* (8th ed.). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- McEwan, K. (2003). *7 steps to effective instructional leadership*. California: Corwin.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation and practices* (5th ed.). New York: Macmillan.
- McMillan, J.M., & Schmache, S. (2001). *Research in education*. London: Longman.

- Nak Ai, N. (2006). *The factors of E-leadership characteristics and factors affecting E-Leadership effectiveness for basic education principals* (Doctoral Dissertation). Bangkok: Srinakharinwirot University.
- Quah Cheng Sim. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *International Research Journals*, 2(12), 1784-1800.
- Ribble, B., & Ross. (2004). *Addressing appropriate technology behavior*. Learning & Learning with Technology.
- Wayne, R.M., & Judy, B.M. (2014). *Human resource management* (13th ed.). Retrieved August 1, 2019, from <https://demmipeat.files.wordpress.com/2020/06/e-boek-pdf-xhrksschma-9378.pdf>.
- Sieber, S., Kagner, E., & Leader. (2013). *How to be a digital*. Retrieved August 1, 2019, from <http://www.forbes.com/sites/iese/2013/>
- Stodd, J. (2014). *10 Reasons for social leadership*. Retrieved August 1, 2019, from <https://julianstodd.wordpress.com/2016/07/09/10-reasons-for-social-leadership/>
- Ubben, G.C., Hughes, L.W., & Norris, C.J. (2001). *The principal: Creative leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Woodward, O., & DeMille, O. (2015). *What is social leadership?* Retrieved August 1, 2020, from <http://www.thesocialleader.com/socialleadership>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential*. Consulting Psychology Journal: Research and Practice.
- Zhu. (2016). The plant cell. *Journal Description*, 18(9), 102.





## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
2. ดร.สุเมธี จันทร์หอม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี  
และศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี
3. ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อดีตอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั่ง อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุบลราชธานี
5. นายสมศักดิ์ แยมุ่น ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี
6. นางศรีรัตน์ บัวใหญ่ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดพรหมสาคร จังหวัดสิงห์บุรี
7. ดร.ณัฐกานต์ รักนาค ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโบสถ์ จังหวัดสิงห์บุรี

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร.ลือชัย ชูนาคา ศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
7. ดร.จิตรภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก
8. ดร.สงบ วงศ์กลม อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จังหวัดชัยนาท
9. ดร.ประหยัด บุญพอ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านเหนือเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ  
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ใน 3 ประเด็น ควรเป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 1 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยวิธีอะไรบ้าง และแต่ละวิธีควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนต้องทำอะไรบ้าง

.....

.....

.....



### แบบสัมภาษณ์

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 A MODEL FOR DEVELOPING INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE OF  
 BASIC SCHOOL ADMINISTRATOR

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์

นิสิตหลักสูตรการศึกษาุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนนคร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- ผู้ทรงคุณวุฒิ       ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. หมายเลขโทรศัพท์.....
5. วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....
6. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....
7. เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดเวลา.....น.

### ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ อย่างไร

.....

.....

.....

.....



## 3. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 4. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านทักษะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 6. วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 7. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 9. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

**องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี ดังนี้**

**1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน**

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน  
ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง**

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการเรียนรู้และพัฒนา  
ด้วยตนเอง ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน**

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการจัดโปรแกรมฝึกอบรม  
ระหว่างปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**4. การเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมและเครือข่าย**

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม  
และเครือข่าย ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 5. การศึกษาดูงาน

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการศึกษาดูงาน ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 7. กรณีศึกษา

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีกรณีศึกษา ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ควรมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตามความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีใดที่มีความเหมาะสมที่สุดในยุคดิจิทัล โดยเรียงลำดับความสำคัญ 3 ลำดับ

1. ....
2. ....
3. ....

**องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้**

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา

ควรมีแนวทาง/การปฏิบัติในการวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....







**แบบประเมินเพื่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบปลายเปิด

**ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5 - 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
 ทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณา  
 ในประเด็น ดังนี้

**ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบฯ ไปใช้** หมายถึง ความคิดเห็น  
 ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีต่อรูปแบบการ  
 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานว่า สามารถนำรูปแบบฯ  
 ไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด

5 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ **อยู่ในระดับมากที่สุด**

4 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ **อยู่ในระดับมาก**

3 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ **อยู่ในระดับปานกลาง**

2 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ **อยู่ในระดับน้อย**

1 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ **อยู่ในระดับน้อยที่สุด**

**แบบประเมินเพื่อความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของ  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การประเมินรูปแบบฯ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณา วิพากษ์ วิจัยและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อตรวจสอบความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 5 ด้าน

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ
3. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
4. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร

**ประเด็นที่ 2 ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
2. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย
3. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน
4. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์

**ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 4 ชั้น

- ชั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินก่อนการพัฒนา
- ชั้นที่ 2 การวางแผนและออกแบบหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
- ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา
- ชั้นที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

















รายการ	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน										
1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลและสามารถต่อยอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง										
2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ทำท่าย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา สามารถบูรณาการนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติ										
3. หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
นายศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์  
ผู้วิจัย

## ภาคผนวก ค ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

### องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
  - 1.1 ความสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล
  - 1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
  - 1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 1.4 ความสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีและนำมาใช้ในการบริหารองค์กร
  - 1.5 ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

และยุคดิจิทัล

### ตาราง 26 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
ควรเพิ่มเติมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีกลยุทธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานการพัฒนางาน	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	ควรเพิ่มเติมทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอก	ควรเพิ่มเติมประยุกต์ใช้นวัตกรรม	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้
- 1.2 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา
- 1.4 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล
- 1.5 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา

2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
  - 2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ
  - 2.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการและเพิ่มช่องทางการเชื่อมโยงทางวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย
  - 2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
  - 2.4 มีการจัดรูปแบบรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนกิจกรรมวิชาการร่วมกัน
  - 2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

#### ตาราง 27 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	ควรเพิ่มเติมความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ การพัฒนา ทางวิชาการ ระหว่าง สถานศึกษากับเครือข่าย เอกชน	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	ควรเพิ่มเติม การสร้างทีม นำการบริหาร งานวิชาการ ของสถานศึกษา	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ สรุปได้ดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ
- 2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน
- 2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
- 2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย

2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.1 มีความรู้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานวิชาชีพทุกกลุ่มเป้าหมาย

3.2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

3.3 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาตามความถนัดของแต่ละบุคคล

3.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตาราง 28 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควร
ส่งเสริมบุคลากร	ทั้ง 5 ข้อ	การพัฒนา	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ	พัฒนาสมรรถนะ	เพิ่มเติมทักษะ
ได้รับการพัฒนา		สมรรถนะ			ที่จำเป็นของครู	การวางแผน
ตามศักยภาพ		ด้านดิจิทัล			ให้สามารถ	และการ
โดยใช้เทคโนโลยี		ให้กับบุคลากร			จัดการเรียนรู้	บริหารจัดการ
ดิจิทัลเป็นฐาน					โดยใช้เทคโนโลยี	เพื่อพัฒนาครู

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร สรุปได้ดังนี้

3.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี

3.2 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน

3.3 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

3.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.5 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ในยุคดิจิทัล

4. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

4.1 มีความรู้ในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4.2 มีความรู้ในการนิเทศการจัดการเรียนรู้

4.3 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4.4 สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

4.5 สามารถนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตาราง 29 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นควรเพิ่มเติมสร้าง	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นควร	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นควร
การมีส่วนร่วมในการ	การพัฒนา	ทั้ง 5 ข้อ	เพิ่มเติม	ประยุกต์ใช้	ทั้ง 5 ข้อ	เพิ่มเติม
จัดทำหลักสูตรและ	หลักสูตรที่มี			หลักสูตรให้เข้า		จัดทำ
การเรียนรู้ที่สามารถ	Dynamics			กับการ		หลักสูตรให้มี
เชื่อมโยงบูรณาการ	(เคลื่อนตัว)			เปลี่ยนแปลง		ประสิทธิภาพ
การทำงานระหว่าง	ให้เท่าทัน			ในยุคดิจิทัล		และเกิด
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กับยุคดิจิทัล					ประสิทธิผล



จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สรุปได้ดังนี้

- 4.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่มี Dynamics (เคลื่อนไหว) ให้เท่าทันกับยุคดิจิทัล
- 4.2 มีความรู้ในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 4.3 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 4.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.5 สามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
  - 5.1 มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล
  - 5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร
  - 5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
  - 5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล
  - 5.5 มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนาองค์กร

ตาราง 30 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควร	เห็นด้วย
ทักษะการนำ	ใช้เทคโนโลยี	สร้างวัฒนธรรม	ทั้ง 5 ข้อ	มีทักษะ	เพิ่มเติม	ทั้ง 5 ข้อ
เทคโนโลยีดิจิทัล	ดิจิทัลบริหาร	การเรียนรู้ดิจิทัล		ภาวะผู้นำดิจิทัล	สร้างฐาน	
มาวางแผน	งานวิชาการให้	ในสถานศึกษา		ออกแบบพัฒนา	ข้อมูลของ	
การพัฒนาองค์กร	เกิดประสิทธิภาพ			นวัตกรรม	องค์กร	

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

- 5.1 ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ
  - 5.2 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา
  - 5.3 มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนาองค์กร
  - 5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
  - 5.5 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร
6. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 6.1 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
  - 6.2 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
  - 6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่  
ในองค์กร
  - 6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน
  - 6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

### ตาราง 31 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นด้วย	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นด้วย
ทั้ง 5 ข้อ	การสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อ ส่งเสริมการพัฒนา ด้านวิชาการของ สถานศึกษา	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ	เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

6.1 ความสามารถในการสร้างค่านิยม วิธีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา

6.2 มีทักษะจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่

ในองค์กร

6.4 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

7. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

7.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง

7.2 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม

7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติและเครื่องมือในการวิจัย

เพื่อความชำนาญ

7.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกระดับ

คุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

7.5 สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้

ของสถานศึกษา

ตาราง 32 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นควร	เห็นด้วย
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	การวิจัยเพื่อพัฒนา	ทักษะการพัฒนา	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ	เพิ่มเติม	ทั้ง 5 ข้อ
สารสนเทศดิจิทัล	นวัตกรรมสามารถ	วิจัยและสร้าง			การวิจัย	
ใหม่ ๆ ในการทำ	พยากรณ์อนาคต	สรรค์ต่อยอด			เพื่อสร้าง	
วิจัย ยกระดับ	แก้ปัญหา	นวัตกรรมเพื่อ			องค์ความรู้	
คุณภาพผลสัมฤทธิ์	เฉพาะเรื่อง	พัฒนาที่มนวัตกรรม			ได้	
ทางการเรียน	ตรงประเด็น					

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ดังนี้

7.1 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหา  
เฉพาะเรื่อง ตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้

7.2 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม

7.3 มีทักษะการพัฒนาวิจัยและสร้างสรรค์ต่อยอดนวัตกรรม เพื่อพัฒนาที่มนวัตกรรม

7.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกระดับ  
คุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

7.5 สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา

8. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้  
เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ

8.2 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและ  
ระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง

8.3 ความรู้ของการสื่อสารสมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการสื่อสารอย่างหลากหลายรูปแบบและหลากหลายช่องทาง

8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน

### ตาราง 33 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นควรเพิ่มเติม สามารถในการ กำหนดทิศ ทางการสื่อสาร ไปยังกลุ่ม เป้าหมาย ให้ตรงจุด ชัดเจน และ ตรงประเด็น	เห็นควร เพิ่มเติม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน การนำ เทคโนโลยี มาใช้ในการ สื่อสาร	เห็นควรเพิ่มเติม เลือกใช้รูปแบบ ในการสื่อสาร และการนำเสนอ ด้วยเทคโนโลยี ที่เหมาะสม	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 5 ข้อ	เห็นควร เพิ่มเติม วิเคราะห์และ แปลผลได้ ถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ โดยการสื่อสาร ทั้งการพูดและ การเขียน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

8.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายให้ตรงจุด ชัดเจน และตรงประเด็น

8.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

8.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง



8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน

9. ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

9.1 ความสามารถในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้

9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใ้เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย

9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร

9.4 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้

9.5 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย

#### ตาราง 34 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นด้วยทั้ง 5 ข้อ	เห็นควรเพิ่มเติมสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	เห็นด้วยทั้ง 5 ข้อ	เห็นควรเพิ่มเติมจัดสิ่งแวดล้อมบรรยากาศทั้งกายภาพและจิตภาพ	เห็นควรเพิ่มเติมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดพลังร่วมมือของทีมงาน	เห็นด้วยทั้ง 5 ข้อ	เห็นควรเพิ่มเติมสร้างให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

9.1 ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9.2 มีทักษะในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นท้าทายให้เกิดพลังร่วมมือของบุคลากรหรือทีมงาน

9.3 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย

9.4 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้

9.5 พัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทั้งกายภาพและจิตภาพให้ครอบคลุมทุกส่วนของสถานศึกษา

10. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

10.1 ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ และเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

10.2 มีทักษะความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด

10.3 ความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

10.4 มีทักษะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 35 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คนที่ 1	Best Practice		ผู้ทรงคุณวุฒิ			
	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นควรเพิ่มเติม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นควร	เห็นควร	เห็นด้วย	เห็นด้วย
แนวคิดสร้าง	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ	เพิ่มเติม	เพิ่มเติม	ทั้ง 5 ข้อ	ทั้ง 5 ข้อ
และ			มีทักษะใช้	มีทักษะ		
ใช้นวัตกรรม			กลยุทธ์	สร้างสรรค์		
เทคโนโลยี			ดำเนินงาน	นวัตกรรม		
พื้นฐานการวิจัย			ให้ประสบ	บริหารงาน		
			ความสำเร็จ	โดยใช้		
				เทคโนโลยี		
				ดิจิทัล		

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สรุปได้ดังนี้

10.1 มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

10.2 มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

10.3 มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่องในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรม  
เทคโนโลยีบนฐานการวิจัย

10.4 เป็นบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

10.5 มีทักษะการคิดเชิงบวกและยืดหยุ่นในการคิด

**องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล มี 10 วิธี ได้แก่**

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง
3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย
5. การศึกษาดูงาน
6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน
7. กรณีศึกษา
8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ
9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

**ตาราง 36 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล**

**ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล**

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ	เห็นด้วย ทั้ง 10 ข้อ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
สรุปได้ดังนี้

### วิธีพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล 10 วิธี ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยเรียนรู้จากการทำงานหรือปฏิบัติงานที่เป็นงานประจำ หรือโครงการ ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมาย งานที่ท้าทายงานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง การโอนย้ายและหมุนเวียนงาน ประกอบด้วย
  - 1.1 ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน
  - 1.2 เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือนำบุคคลที่มีทักษะ/ประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน
  - 1.3 วางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา
  - 1.4 ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จาก Best Practice หรือเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 ประเมินผลการพัฒนา
  - 1.6 ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยจัดทำ MOU การพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน
2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เป็นวิธีพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส และความสนใจของแต่ละบุคคล โดยการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาเอกสารต่าง ๆ การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการใช้โปรแกรมพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย
  - 2.1 สำรวจปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา
  - 2.2 วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการพัฒนา
  - 2.3 กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา
  - 2.4 เลือกวิธีการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ค้นหาความรู้จากเว็บไซต์และ Social media
  - 2.5 รวบรวมข้อมูล/สังเคราะห์สร้างองค์ความรู้
  - 2.6 ประเมินผลการเรียนรู้
3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยการจัดกิจกรรมระหว่างทำงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย
  - 3.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 เลือกสถาบัน/หน่วยงานที่สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้
  - 3.3 จัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างการทำงาน โดยการพัฒนาตามความจำเป็นและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 3.4 จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการอิสระ (คลินิกความรู้)
- 3.5 ประเมินผลการพัฒนา
4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย เป็นวิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้วิธีการทำงานจากคนอื่น การเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การประชุมสัมมนาทำ PLC และการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 4.1 จัดตั้งกลุ่มสังคม มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย ช่องทางตามความต้องการเรียนรู้
  - 4.2 สร้างเครือข่ายเพื่อให้การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ
  - 4.3 กำหนดแผนงานและสร้างกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้
  - 4.4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนงานและกิจกรรมการเรียนรู้
  - 4.5 ประเมินผลการเรียนรู้ หลังจากการพัฒนา
5. การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานวิชาการ โดยเรียนรู้จากบุคคลที่รอบรู้ การศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบ แนวคิด/รูปแบบวิถีคิด รวมทั้งการศึกษาจากกิจกรรมที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อทำให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานวิชาการให้ดียิ่งขึ้นจากประสบการณ์ตรง ประกอบด้วย
  - 5.1 เลือกองค์กรต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
  - 5.2 จัดบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในการพัฒนาไปศึกษาดูงาน โดยนำมาวางแผนการพัฒนา
  - 5.3 สรุปลผลการศึกษาดูงาน
  - 5.4 ดำเนินงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง
  - 5.5 ประเมินผลการพัฒนางาน
6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานวิชาการ เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยทำหน้าที่ในการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การติดตาม และการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 6.1 เลือกบุคลากรต้นแบบหรือพัฒนาอบรมบุคลากร เป็นบุคลากรต้นแบบ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
  - 6.2 ดำเนินการพัฒนา โดยฝึกปฏิบัติตามคำชี้แนะของพี่เลี้ยง
  - 6.3 รายงานการปฏิบัติงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



7. กรณีศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการแก้ไขปัญหาหรือเสนอทางออก ที่ควรดำเนินการ รวมถึงการนำบุคคลหรือสถานการณ์มาเป็นตัวอย่างในการศึกษา เพื่อสร้างประสบการณ์และองค์ความรู้ ประกอบด้วย

- 7.1 ประชุมเพื่อพิจารณางานด้านใดของสถานศึกษาที่มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนา
- 7.2 นำเสนอกรณีศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารงานของสถานศึกษา
- 7.3 ถ่ายทอดประสบการณ์จากกรณีศึกษานั้นให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา
- 7.4 อภิปรายประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบ
- 7.5 อภิปรายเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 7.6 ประเมินผลจากการเรียนรู้กรณีศึกษา
- 7.7 สะท้อนผลการพัฒนาจากกรณีศึกษา
- 7.8 จัดทำเป็น Best Practice สถานศึกษา

8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ เป็นวิธีการพัฒนาโดยสร้างสถานการณ์จำลองโดยมีลักษณะคล้ายหรือใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง และสร้าง/กำหนดบทบาท หน้าที่ให้กับผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวและมีอารมณ์ร่วมกับการพัฒนา ประกอบด้วย

- 8.1 นำเสนอสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติ
- 8.2 เลือกผู้แสดงบทบาท และเตรียมผู้สังเกตการณ์
- 8.3 สร้างสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติในการพัฒนางาน แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแก้ไขปัญหาตามบทบาทสมมติที่กำหนดให้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นนวัตกรรมในการพัฒนา
- 8.4 อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้แสดง
- 8.5 สรุปผลการเรียนรู้
- 8.6 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา
- 8.7 สรุปเป็นรายงานหรือรูปแบบของการพัฒนา

9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นวิธีการพัฒนาโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ซึ่งมีเนื้อหาออนไลน์จากแหล่งสื่อต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการตามสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เพิ่มความสะดวกในการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่นตามการเรียนรู้ในเวลาหรือนอกเวลางาน ประกอบด้วย

- 9.1 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
- 9.2 ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การพัฒนาของตนเอง



จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
สรุปได้ดังนี้

**กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล** มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย
  - 1.1 ศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็นใด ในการบริหารงานวิชาการ
  - 1.2 วิเคราะห์ โดยจำแนกประเด็นที่ต้องการพัฒนา
  - 1.3 ประเมินความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหาร
  - 1.4 สรุปเพื่อการวางแผนพัฒนา
2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและกระบวนการที่จำเป็น
  - 2.2 กำหนดบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา
  - 2.3 ออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหา
  - 2.4 กำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 3.1 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.2 มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 4.1 ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้ประเมินจะใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่าโดยประเมินวิทยากร ผู้บริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีดำเนินการ ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ เป็นต้น
  - 4.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
  - 5.1 นำข้อค้นพบ ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 5.2 กำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อยอดหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ตาราง 38 แสดงผลการสัมภาษณ์ฯ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผลการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Best Practice			ผู้ทรงคุณวุฒิ			
คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4
- ผู้บริหาร สามารถปรับ ความรู้เท่าทัน ต่อการ เปลี่ยนแปลง	- ผู้บริหารต้อง ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	- ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำทาง วิชาการ สามารถต่อยอด ความรู้ได้	- ผู้บริหาร สามารถ บูรณาการ นโยบาย/ ยุทธศาสตร์	- ผู้บริหาร ต้องมีเป้า หมายและ กลยุทธ์ใน การบริหาร	- ผู้บริหาร สร้าง บรรยากาศ ทางวิชา การ เพื่อ	- ผู้บริหาร ต้องเป็น บุคคลแห่ง การเรียนรู้ และใช้
- ผู้บริหารมีการ วางแผนกลยุทธ์ บริหารงาน วิชาการ	- ผู้บริหารมีการ ภาวะผู้นำทาง วิชาการ	- ผู้บริหารมีการ กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ ชัดเจน ในการ บริหารงาน วิชาการ	การพัฒนา คุณภาพ การศึกษาสู่ การปฏิบัติ - ผู้บริหารใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัลในการ บริหารจัดการ การศึกษา	สถานศึกษา เอื้อต่อการ เรียนรู้ของ ผู้เรียน - ผู้บริหาร ต้องพัฒนา คุณภาพ การศึกษา สนอง นโยบาย หน่วยงาน ต้นสังกัด	การเพื่อ เอื้อต่อการ เรียนรู้ของ ผู้เรียน - ผู้บริหาร ต้องพัฒนา คุณภาพ การศึกษา สนอง นโยบาย หน่วยงาน ต้นสังกัด	บุคคลแห่ง การเรียนรู้ และใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัล บริหารงาน วิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการและสามารถต่อยอดความรู้  
ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีเป้าหมายและ  
กลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบบริหารจัดการศึกษา

2. ผู้บริหารต้องบูรณาการนโยบาย /ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล  
ของกระทรวงศึกษาสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

**สรุปผลการศึกษารองคูประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล**

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p><b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>1.1 ความสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล</p> <p>1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</p> <p>1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>1.4 ความสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีและนำมาใช้ในการบริหารองค์กร</p> <p>1.5 ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตและยุคดิจิทัล</p>	<p><b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>1.3 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>1.4 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</p> <p>1.5 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา</p>	<p><b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</p> <p>1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>1.4 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>1.5 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา</p>
<p><b>2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวิชาการและเพิ่มช่องทางการเชื่อมโยงทางวิชาการเพื่อการแลกเปลี่ยน</p>	<p><b>2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา</p>	<p><b>2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้</p> <p>2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำการพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา</p>



ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p>เรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย</p> <p>2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร</p> <p>2.4 มีการจัดรูปแบบรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนกิจกรรมวิชาการร่วมกัน</p> <p>2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>กับเครือข่ายเอกชน</p> <p>2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร</p> <p>2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย</p> <p>2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>กับเครือข่ายเอกชน</p> <p>2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร</p> <p>2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย</p> <p>2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
<p><b>3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>3.1 มีความรู้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานวิชาชีพ ทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3.2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล</p> <p>3.3 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>3.4 ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาตามความถนัดของแต่ละบุคคล</p> <p>3.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p>	<p><b>3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>3.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี</p> <p>3.2 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน</p> <p>3.3 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร</p> <p>3.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>3.5 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล</p>	<p><b>3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>3.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี</p> <p>3.2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร</p> <p>3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>3.4 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล</p> <p>3.5 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน</p>

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p><b>4. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>4.1 มีความรู้ในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>4.2 มีความรู้ในการนิเทศการจัดการเรียนรู้</p> <p>4.3 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>4.4 สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</p> <p>4.5 สามารถนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p><b>4. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>4.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่มี Dynamics (เคลื่อนไหว) ให้เท่าทันกับยุคดิจิทัล</p> <p>4.2 มีความรู้ในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>4.3 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>4.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.5 สามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p>	<p><b>4. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>4.1 ความสามารถในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p> <p>4.2 ความสามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p> <p>4.3 ความสามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</p> <p>4.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.5 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>
<p><b>5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>5.1 มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันยุคดิจิทัล</p> <p>5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร</p> <p>5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี</p>	<p><b>5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>5.1 ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>5.2 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา</p> <p>5.3 มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนากองค์กร</p> <p>5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความ</p>	<p><b>5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>5.1 ความสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร</p> <p>5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน</p>

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p>ดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล</p> <p>5.5 มีทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวางแผนการพัฒนาองค์กร</p>	<p>ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.5 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร</p>	<p>และการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล</p> <p>5.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา</p>
<p><b>6. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้</b></p> <p><b>ยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>6.1 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>6.2 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</p> <p>6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย</p>	<p><b>6. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้</b></p> <p><b>ยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>6.1 ความสามารถในการสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>6.2 มีทักษะด้านจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</p> <p>6.4 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย</p>	<p><b>6. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้</b></p> <p><b>ยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>6.1 ความสามารถในการสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>6.2 มีทักษะด้านจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</p> <p>6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย</p>
<p><b>7. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>7.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีเชิงวิจัยที่เป็นระบบและถูกต้อง</p> <p>7.2 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม</p>	<p><b>7. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>7.1 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่องตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้</p>	<p><b>7. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์</b></p> <p>ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>7.1 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่องตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้</p>

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p>7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติ และเครื่องมือในการวิจัยเพื่อความชำนาญ</p> <p>7.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกย่องคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>7.5 สามารถใช้หลักการ ทฤษฎี มาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา</p>	<p>7.2 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>7.3 มีทักษะการพัฒนาวิจัยและสร้างสรรค์ต่อยอดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาทีมนวัตกรรม</p> <p>7.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกย่องคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>7.5 สามารถใช้หลักการ ทฤษฎี มาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา</p>	<p>7.2 ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัย สถิติ และเครื่องมือในการวิจัย</p> <p>7.4 ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกย่องคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>7.5 ความสามารถที่ใช้หลักการ ทฤษฎี มาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา</p>
<p><b>8. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ</p> <p>8.2 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กร ผ่านหลากหลายช่องทาง</p> <p>8.3 ความรู้ของการสื่อสารสมัยใหม่ การสื่อสารดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารอย่างหลากหลายรูปแบบและหลากหลายช่องทาง</p> <p>8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>	<p><b>8. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>8.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ให้ตรงจุด ชัดเจน และตรงประเด็น</p> <p>8.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม</p> <p>8.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กร ผ่านหลากหลายช่องทาง</p> <p>8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและ</p>	<p><b>8. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ</p> <p>8.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม</p> <p>8.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร ทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กร ผ่านหลากหลายช่องทาง</p> <p>8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์</p>

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน	การเขียน	โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน
<p><b>9. ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>9.1 ความสามารถในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้</p> <p>9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร</p> <p>9.4 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้</p> <p>9.5 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย</p>	<p><b>9. ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>9.1 ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.2 มีทักษะในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นท้าทายให้เกิดพลังร่วมมือของบุคลากรหรือทีมงาน</p> <p>9.3 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์มที่หลากหลาย</p> <p>9.4 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้</p> <p>9.5 พัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทั้งกายภาพและจิตภาพให้ครอบคลุมทุกส่วนของสถานศึกษา</p>	<p><b>9. ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>9.1 ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร</p> <p>9.4 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้แพลตฟอร์ม (Platform) ที่หลากหลาย</p> <p>9.5 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้</p>
<p><b>10. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>10.1 ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p> <p>10.2 มีทักษะความคิดเชิงบวก</p>	<p><b>10. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>10.1 มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>10.2 มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ</p>	<p><b>10. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b> ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้</p> <p>10.1 มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริหารงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>10.2 มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ</p>



ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p>และยึดหยุ่นในการคิด</p> <p>10.3 ความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่</p> <p>10.4 มีทักษะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>10.3 มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่องในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีบนฐานการวิจัย</p> <p>10.4 เป็นบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>10.5 มีทักษะการคิดเชิงบวก และยึดหยุ่นในการคิด</p>	<p>10.3 มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่องในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีบนฐานการวิจัย</p> <p>10.4 มีทักษะความคิดเชิงบวก และยึดหยุ่นในการคิด</p> <p>10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>

## องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
<p>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</p> <p>5. การศึกษาดูงาน</p> <p>6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</p> <p>7. กรณีศึกษา</p> <p>8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ</p> <p>9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</p> <p>10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ</p>	<p>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</p> <p>5. การศึกษาดูงาน</p> <p>6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</p> <p>7. กรณีศึกษา</p> <p>8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ</p> <p>9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</p> <p>10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ</p>	<p>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</p> <p>5. การศึกษาดูงาน</p> <p>6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</p> <p>7. กรณีศึกษา</p> <p>8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ</p> <p>9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</p> <p>10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ</p>

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ Best Practice และผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุป
1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา 2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาคผนวก ง แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ



การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะพิจารณาองค์ประกอบและรายการของรูปแบบ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมในภาพรวมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมในภาพรวมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>1. องค์ประกอบที่ 1</b> องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ</p> <p>1.1 การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</p> <p>1.2 การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</p> <p>1.3 การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</p> <p>1.4 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</p> <p>1.5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</p> <p>1.6 วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล</p> <p>1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการยกระดับผลสัมฤทธิ์</p> <p>1.8 ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>1.9 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</p> <p>1.10 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p>		
<p><b>2. องค์ประกอบที่ 2</b> วิธีพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 10 วิธี</p> <p>2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</p> <p>2.2 การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>2.3 การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</p> <p>2.4 การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</p> <p>2.5 การศึกษาดูงาน</p> <p>2.6 ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</p> <p>2.7 กรณีศึกษา</p> <p>2.8 การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ</p> <p>2.9 การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</p> <p>2.10 การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ</p>		

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>3. องค์ประกอบที่ 3</b> กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน</p> <p>3.1 ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา</p> <p>3.2 ขั้นที่ 2 การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</p> <p>3.3 ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</p> <p>3.4 ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</p> <p>3.5 ขั้นที่ 5 การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</p>		

**ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</b> ประกอบด้วย</p> <p>1.1 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์มุ่งสู่ดิจิทัลที่ชัดเจนและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล</p> <p>1.3 มีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>1.4 สร้างกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>1.5 สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา</p>		



รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>2. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ</b> ประกอบด้วย</p> <p>2.1 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2.2 ความสามารถสร้างความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ การพัฒนาทางวิชาการระหว่างสถานศึกษากับเครือข่ายเอกชน</p> <p>2.3 มีทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารในการสร้างเครือข่ายใหม่ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร</p> <p>2.4 สร้างทีมนำการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย</p> <p>2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนทางวิชาการโดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>		
<p><b>3. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b> ประกอบด้วย</p> <p>3.1 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี</p> <p>3.2 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร</p> <p>3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>3.4 มีทักษะการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล</p> <p>3.5 มีทักษะการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน</p>		
<p><b>4. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b> ประกอบด้วย</p> <p>4.1 ความสามารถในการบริหารหลักสูตรกระบวนการออกแบบและจัดทำหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p>		

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p>4.2 ความสามารถประยุกต์ใช้หลักสูตรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p> <p>4.3 ความสามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</p> <p>4.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.5 มีความรู้ในการวัดและประเมินผลหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>		
<p><b>5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย</p> <p>5.1 ความสามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>5.2 มีทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล ออกแบบพัฒนานวัตกรรมและสร้างฐานข้อมูลขององค์กร</p> <p>5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นพลเมืองดิจิทัล</p> <p>5.5 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา</p>		
<p><b>6. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย</p> <p>6.1 ความสามารถในการสร้างค่านิยม วิถีชีวิตใหม่เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>6.2 มีทักษะด้านจิตวิทยาในการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>6.3 มีทักษะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร</p> <p>6.4 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยและเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.5 ปรับวิธีการเรียนรู้ใหม่ในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย</p>		

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>7. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมระดับผลสัมฤทธิ์</b> ประกอบด้วย</p> <p>7.1 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมสามารถพยากรณ์อนาคต แก้ปัญหาเฉพาะเรื่องตรงประเด็นและสร้างองค์ความรู้ได้</p> <p>7.2 ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>7.3 มีทักษะด้านการเขียนงานวิจัยขั้นตอนการวิจัยสถิติและเครื่องมือในการวิจัย</p> <p>7.4 ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลใหม่ ๆ ในการทำวิจัย ยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>7.5 ความสามารถใช้หลักการ ทฤษฎีมาพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของบริบทการเรียนรู้ของสถานศึกษา</p>		
<p><b>8. ด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</b> ประกอบด้วย</p> <p>8.1 ความสามารถในการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ</p> <p>8.2 สามารถเลือกใช้รูปแบบในการสื่อสารและการนำเสนอด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม</p> <p>8.3 สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งในส่วนบุคคล องค์กร ภายในและระหว่างองค์กรผ่านหลากหลายช่องทาง</p> <p>8.4 ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>8.5 สามารถวิเคราะห์และแปลผลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน</p>		
<p><b>9. ด้านส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</b> ประกอบด้วย</p> <p>9.1 ความสามารถในการสร้าง (Create) บรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.2 มีทักษะในการกระตุ้นบรรยากาศใฝ่เรียนรู้ PLC และผู้มีส่วนได้เสีย</p>		

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p>9.3 มีทักษะในการวางแผนผังแหล่งเรียนรู้/ บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร</p> <p>9.4 มีทักษะการออกแบบและสร้างให้เกิด บรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ แพลตฟอร์ม (Platform) ที่หลากหลาย</p> <p>9.5 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารบุคคล เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้</p>		
<p><b>10. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b> ประกอบด้วย</p> <p>10.1 มีทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม ในการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>10.2 มีทักษะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานให้ประสบ ความสำเร็จ</p> <p>10.3 มีความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ ความคล่อง ในการคิด แนวคิดสร้างและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี บนฐานการวิจัย</p> <p>10.4 มีทักษะความคิดเชิงบวกและยืดหยุ่น ในการคิด</p> <p>10.5 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>		
<p><b>องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง</li> <li>3. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน</li> <li>4. การเรียนรู้ผ่านสังคมเครือข่าย</li> <li>5. การศึกษาดูงาน</li> <li>6. ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน</li> <li>7. กรณีศึกษา</li> <li>8. การจำลองสถานการณ์และบทบาทสมมติ</li> <li>9. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์</li> <li>10. การศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ</li> </ol>		

รายการ	ผลการตรวจสอบความเหมาะสม	
	มีความเหมาะสม (คงเดิม)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสม
<p><b>องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ความจำเป็นและการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการพัฒนา</li> <li>2. การวางแผนและออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>4. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> <li>5. การปรับปรุงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> </ol>		
<p><b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารสถานศึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ท้าทาย มีความชัดเจนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารจัดการศึกษา</li> <li>3. ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ</li> </ol>		



### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ควรกำหนดหลักการของรูปแบบอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบนี้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบร่างรูปแบบฯ  
นายศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์  
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

