



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี"

ของ ภูริรัตน์ สุขใส

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตมา วรรณศรี)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์
<b>ผู้วิจัย</b>	ภูริรัตน์ สุกใส
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำดิจิทัล, องค์กรแห่งนวัตกรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ (2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ และ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 265 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 247 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

### ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

2) ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



<b>Title</b>	THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND INNOVATIVE ORGANIZATION OF SECOUNDARY SCHOOL IN UTTARADIT PROVINCE
<b>Author</b>	Phurirat Suksai
<b>Advisor</b>	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	DIGITAL LEADERSHIP, INNOVATIVE ORGANIZATION, SCHOOL ADMINISTRATOR

### ABSTRACT

This research purpose were to 1) study digital leadership of secondary school administrator in Uttaradit province. 2) study innovative organization of secondary schools in Uttaradit province. 3) study the relationship between digital leadership of Administrators and innovative organization of secondary schools in Uttaradit province. The sample consisted school administrators and teachers in secondary schools in Uttaradit province under the secondary education service area office Phitsanulok Uttaradit. Academic year 2022, The 18 administrators were selected by purposive and 247 teachers were selected by stratified random sampling. The tools for collecting data were 5 level rating scale questionnaires. The statistic used in this research were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, reliability, alpha coefficient and Pearson' Product Moment Correlation Coefficient.

The result showed that:

1) Digital leadership was at a high level. When considering each aspect, it was found that building a digital culture aspect was the highest mean, followed by digital communication and the lowest mean was digital vision.

2) The innovative organization was at a high level. When considering each aspect, it was found that personnel development aspect was the highest mean, followed by share vision and the lowest mean was Innovative atmosphere in the organization.

3) The relationship between the digital leadership of school administrator and innovative organization found that they were at a positive high level with statistical significant equal at .01 level



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี เป็นอย่างสูงในความเมตตากรุณาที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ต่าง ๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด จนการวิจัยครั้งนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.มาราณี มีโชค ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ นายกิตติศักดิ์ สินธุวงศานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนลับแลพิทยาคม อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือจนทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอบคุณ คณะผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวก ในการเก็บข้อมูลการวิจัยและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถาม เป็นไปด้วยความ เรียบร้อยสมบูรณ์

ขอบคุณเพื่อนสาขาบริหารการศึกษา รุ่น 64 ทุกคนที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนจน การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสิ้น และขอกราบขอบพระคุณผู้ที่ช่วยเหลือและสนับสนุนที่มีได้ เอ่ยนามทุกท่าน ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบคุณบิดา มารดาของผู้วิจัยที่ให้คำชี้แนะ ให้กำลังใจ และให้การ สนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในประเทศและผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

ภูริรัตน์ สุกใส



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของงานวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา.....	34
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมของสถานศึกษา.....	53

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	78
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน.....	80
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาใน จังหวัดอุดรดิตถ์.....	81
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุดรดิตถ์.....	88
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์.....	95
บทที่ 5 บทสรุป.....	97
สรุปผลการวิจัย.....	98
อภิปรายผล.....	101
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	111



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา.....	51
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน จังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์.....	70
ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	80
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ในภาพรวม .....	81
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการรู้ดิจิทัล.....	82
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล .....	83
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล .....	85
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล.....	86
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล.....	87
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ในภาพรวม.....	88

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร .....	89
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านโครงสร้างองค์กร .....	90
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	91
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายใน องค์กร .....	92
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม..	94
ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ .....	95

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ .....	58
ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	68
ภาพ 3 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	131
ภาพ 4 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม .....	131
ภาพ 5 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .....	131
ภาพ 6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	132
ภาพ 7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเพศ .....	132
ภาพ 8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านตำแหน่ง .....	132
ภาพ 9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงาน .....	133
ภาพ 10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา .....	135
ภาพ 11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ อุตรดิตถ์ ในภาพรวมจำแนกรายด้าน .....	135
ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็น องค์กร แห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ รายข้อ .....	137
ภาพ 13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็น องค์กร แห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ .....	137
ภาพ 14 แสดงการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ใน จังหวัดอุตรดิตถ์ .....	139

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี(พ.ศ. 2561-2580) เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปีที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าหมายในภาพรวม คือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 1) ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวข้างต้นภายในองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งสามารถจูงใจให้บุคคลยอมรับและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงเป็นสภาพหรือการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่นและฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่ออนาคตที่ดีกว่า (จิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 90) หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลซึ่งถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำจึงมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและรูปแบบอย่างต่อเนื่องตามสภาพแห่งการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย (ดาวรธรรม ธิวิลการ, 2564, หน้า 75) ซึ่งหนึ่งในภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจ ตรงต่อความต้องการ และเหมาะสมกับโลกในยุคดิจิทัลซึ่งถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านที่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก นั่นคือ ภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารองค์กร มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุน

ให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการสื่อสาร การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการทำงาน ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษา ในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย ผู้เรียนจะต้องใฝ่เรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้ตนเอง ฝึกฝนการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์ผลงาน ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมใหม่ มีความไวเชิงเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เพื่อสร้างรายได้ ในการดำรงชีวิตหรือการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดาวรૂวรรณ ถวิลการ, 2564, หน้า 48) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเข้ามาพัฒนาด้านการศึกษา ขับเคลื่อน การพัฒนาการเรียนรู้และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดิจิทัล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมภายในโรงเรียน มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายองค์กร (Sheninger, 2019) ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หรือสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันอันจะนำไปสู่ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน (จันทนา แสนสุข, 2559)

องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา เป็นองค์กรของสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการ ในแนวใหม่ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องการที่องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรม (Adams, Bessant, & Phelps, 2006; Caldwell & O'Reilly, 2003) จากองค์การแบบการดั้งเดิม (Traditional organization) ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational innovative organization) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารงานใหม่ๆ รวมไปถึงการสร้าง นิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร กล่าวคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงาน สร้างสื่อการสอนและวิธีจัดการเรียนการสอน ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิด ของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangible asset) แต่มีความหลากหลายมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (Tangible asset) (องค์กร ประจันต์เขตต์, 2557, หน้า 46)

การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในยุคที่มีความผันผวน และการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำ



ดิจิทัลให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้ครูผู้สอนและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (สุขญา โกลมวานิช, 2563, หน้า3) สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ (leadership) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่จะนำมาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดีที่พร้อมจะผลักดันและสนับสนุนทุกการเปลี่ยนแปลง (วิฒนชัย ศิริกาญ, 2560)

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย “การใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อน” ตามแนวทางการขับเคลื่อน “ สพม.พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พัฒนาวิถีใหม่ ได้วิถีคุณภาพ” โดยมีการประกาศนโยบายด้านคุณภาพ ข้อที่ 4 สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูและผู้บริหารยุคยุคใหม่ มีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู รวมถึงมีนโยบายด้านประสิทธิภาพ ข้อที่ 1 มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษา บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน แต่จากรายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานดังกล่าวเนื่องจากความไม่ชัดเจนของรูปแบบและขั้นตอนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสู่สถานศึกษาส่งผลให้ระบบการดำเนินงานหลายส่วนยังล่าช้า (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์, 2565) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์จำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อให้ผู้บริหารก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวล้ำทางดิจิทัล มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถประเมิน จัดการ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณ (ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ, 2564, หน้า 137) ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดทักษะดิจิทัล ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในบนพื้นฐานการใช้นวัตกรรมซึ่งนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาจนทำให้เกิดความเป็นองค์กร

แห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาที่ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลไปสู่การปฏิบัติและเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การการสร้างความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

### ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยจำแนกขอบเขตการวิจัยออกเป็นทั้งหมด 3 ด้านดังนี้

## 1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุดรดิตถ์ การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล ทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ตามแนวคิดของ ISTE (2009), Zhu (2017), Tran (2017), Sheninger (2019), Chandrasekar A. (2021), ชูชาติ พุทธลา (2561), ชูศิริรัตน์ กาญจนธนชัย (2562) สุขญา โภมลวานิช (2563), ทินกร บัวชู และทิพภาพร บัวชู (2563), ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564), จิตรกร จันทร์สุข และคณะ (2564) และ เอกรัตน์ เชื้ออวังคำ และคณะ (2564) ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1.1 ด้านการรู้ดิจิทัล
- 1.1.2 ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล
- 1.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 1.1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล
- 1.1.5 ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล

1.2 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุดรดิตถ์ การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ตามแนวคิดของ Edita Kastratovic และคณะ (2015), Steve Wheeler (2016), Cricket Fuller (2017), Krasimir Velchev (2017), Ilomäki ,L. & Lakkala, M. (2018), ชูชาติ หัตถ์สุวรรณ (2557), พรชัย กำหม่อม (2560), อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560), สุริศา รีมศิริ (2562), ปานชนก ต้วงอุดม (2562), ขวัญชนก แสงท่าหนึ่ง (2563) และ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน ดังนี้

- 1.2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
- 1.2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร
- 1.2.3 ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร
- 1.2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 1.2.5 ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

## 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 37 คน ครู 801 คน รวมทั้งสิ้น 838 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie R. V. & Morgan, 1970 อ้างอิงใน สติรพร เขาวนชัย, 2561) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 18 คน โดยวิธีเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 247 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูแต่ละสถานศึกษา

## 3. ขอบเขตตัวแปร

3.1 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 ด้านการรู้ดิจิทัล
- 3.1.2 ด้านการสื่อสารเชิงดิจิทัล
- 3.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 3.1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล
- 3.1.5 ด้านการพัฒนางองค์กรด้วยดิจิทัล

3.2 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
- 3.2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร
- 3.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 3.2.4 ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร
- 3.2.5 ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

**1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ การสื่อสาร และการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

**1.1 ด้านการรู้ดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิจาร์ณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 ด้านการสื่อสารเชิงดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างครู นักเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

**1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการความสามารถในการสร้างพลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกดิจิทัลในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

**1.5 ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการสามารถจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมได้อย่างมีอาชีพ มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร

**2. ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการในแนวใหม่ที่ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

**2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒनावิสัยทัศน์ภายใต้การวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

**2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและมีอิสระในการจัดการ โดยมีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

**2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานของสถานศึกษาที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมของสถานศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจและปลุกฝังให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**2.4 ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร** หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อให้ครูและบุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรมนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมมีความปลอดภัย มีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ให้รางวัลกับความสำเร็จด้านนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

**2.5 ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม** หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา เปิดให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่ของโรงเรียน รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

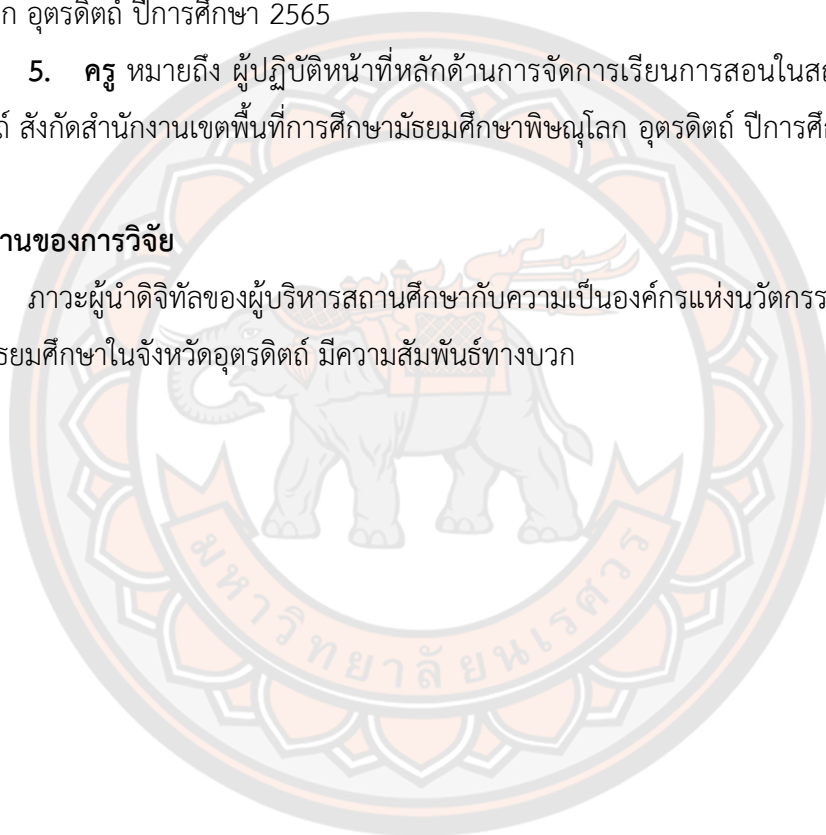
3. **สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ จำนวน 18 โรงเรียน แบ่งเป็น 3 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตหลวงพ่อเพ็ชร สหวิทยาเขตพระยาพิชัยดาบหัก และสหวิทยาเขตพระแท่นศิลาอาสน์

4. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ หรือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565

5. **ครู** หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565

#### **สมมติฐานของการวิจัย**

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดหัวข้อที่จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.1. ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3. ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.4. ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล
  - 2.6. การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
  - 3.1. ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
  - 3.2. ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
  - 3.3. องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
  - 3.4. การสังเคราะห์องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
5. สภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สมปอง ชาสิ่งห์แก้ว (2560, อ้างถึงในพระราชวสุธ ชาญวิโร (เพชรไพร), 2561, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถานศึกษา มุ่งพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตมหาบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถขั้นสูง มีประสบการณ์วิชาชีพ และสามารถประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติวิชาชีพในการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และเตรียมผู้นำทางบริหารการศึกษาระดับสูง

เพทาย ภูมิพิพัฒน์ (2561, หน้า 32) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการทุกอย่างของสถานศึกษาที่บุคคลหลาย ๆ คนทำร่วมกัน โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคมและสติปัญญา ตลอดจนเป็นคนดี มีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้

ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุไปมยอริชัย และ สุชาติ บางวิเศษ (2563, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดีที่ หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษานั้นเอง”

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานของสถานศึกษาที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่า โดยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านอย่างรอบด้าน โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้

### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 140 อ้างอิงในสัมมา ธรณิธย์, 2556, หน้า 98) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษาศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ

อันดับ 1 การบริหารงานวิชาการ

อันดับ 2 การบริหารงานบุคคล

อันดับ 3 การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน

อันดับ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

อันดับ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

อันดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สัมมา ธรณิธย์ (2556, หน้า 96 - 98) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการสนับสนุนและส่งเสริมแก่บุคลากร ให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องตระหนักถึงว่าทุกกิจกรรม ในการบริหารจัดการต้องเน้นให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสีย โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง (Child Centered Students) ที่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถตาม ศักยภาพและตามความเหมาะสมเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557, หน้า 59 - 60) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารของสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งระบบสังคมในโรงเรียน กับสิ่งแวดล้อมแยกออกจากกัน กิจกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน จากการกระทำของบุคลากรในโรงเรียนจัดว่าเป็นระบบสังคมในโรงเรียน ส่วนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม รวมทั้งเทคโนโลยี จัดว่าเป็นสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น การศึกษาวิเคราะห์เชิงบริหารใช้เส้น “ขอบเขตการบริหารโรงเรียน (Boundary)” เป็นจุดแยก ความคิดระหว่าง ระบบสังคมในโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เข้าใจอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อ ระบบสังคมในโรงเรียน

Campbell and others, 1983, 116, อ้างอิงในสัมมา ธรณิธย์, 2556, หน้า 98 เสนอว่า ขอบข่ายงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอยู่ 6 งานด้วยกัน คืองานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหาร กิจกรรมนักเรียนงานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงาน ในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์กร และความคล่องตัว

ในการบริหาร แต่ทั้งนี้ก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษาต้องมียานหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากร
3. การบริหารงบประมาณ
4. การบริหารงานทั่วไป

มีรายละเอียดในแต่ละงาน ดังต่อไปนี้

1. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 การจัดการหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ
  - 1.2 การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำตารางสอนการกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร
  - 1.3 การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำเนืงการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
  - 1.4 การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ
  - 1.5 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 2.1 การวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงานการจัดทำและนำเสนอแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การเกลี่ยอัตรากำลัง และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร
  - 2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การแต่งตั้งและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ
  - 2.3 การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนชั้น การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.4 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตามและนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.5 การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการ และการให้ออก

3. ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ

3.2 การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณการบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหารการบัญชี การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.3 การบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อ สั่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

3.4 การระดมทรัพยากรและการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรและสถาบันต่าง ๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่าง ๆ เช่น กองทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

3.5 การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สิน การวิเคราะห์ และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

4. ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 งานธุรการและสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือ และเอกสารอื่น ๆ เอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

4.2 งานทะเบียนสถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงาน และสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4.3 งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่าง ๆ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลความประพฤติ การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา การจัดหาหนังสือ การประสานงานกับผู้ปกครอง และพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริการด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ และการจัดโครงการต่าง ๆ

4.4 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนการสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

4.5 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณสถานศึกษาการกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุง การกำหนดมาตรการป้องกันการรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและอาคารประกอบ การจัดการดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา

4.6 การวางแผน อำนวยการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนงานโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้งยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงานราชการต่าง ๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่าง ๆ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการปฏิบัติงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

จิตติมา วรณศรี (2557, หน้า 139) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นยอมรับและดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม

โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวน และการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคล้อยและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, และนักรบ หมี่แสน (2561, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุชญา โกมลวานิช (2563, หน้า 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความร่วมมือร่วมกันใจกันดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปเมยอริชัย และ สุชาติ บางวิเศษ (2563, หน้า 58-59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่ง และอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564, หน้า 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งสามารถจูงใจให้บุคคลยอมรับและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนักวิชาการจะกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และอีกอย่างหนึ่งที่นักวิชาการมักจะกล่าวถึงก็คือความสำคัญของภาวะผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงภาวะผู้นำ อันจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยของเสนอดังนี้

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าว มาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มั่นคงยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์ให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบครอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุไปมยอริชัย และ สุชาติ บางวิเศษ (2563, หน้า 60-64) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้องค์กรทุก

ประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชน องค์การที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564, หน้า 42) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์การที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้นสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของ ผู้บริหารทางการศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

#### **ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล**

ชูชาติ พุทธลา (2561, หน้า 7 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในโรงเรียน โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในโรงเรียน ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียน มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่าทันสื่อ และเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562, หน้า 135) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมครูและบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน

ชุตีรัตน์ กาญจนธงชัย (2562, หน้า 15) กล่าวว่าภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยการกำหนดภาพอนาคต ในองค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการสนับสนุนร่วมมือของบุคลากร มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรดิจิทัลและส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการสื่อสารด้วยวิธีการดิจิทัลรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และมีจริยธรรมเพื่อการ พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างเหมาะสม



สุขญา โภมลวานิช (2563, หน้า 5) กล่าวว่าภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการกำหนดทิศทางอย่างมีขั้นตอนเป็นระเบียบแบบแผนในการติดตามดูแลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จิตติมา วรรณศรี (2564 , หน้า 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารและการเรียนรู้ให้เท่าทันตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคนี้และส่งเสริมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564, หน้า 135) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์การสอนที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล**

Tiger (2020) ปัจจุบันเทคโนโลยีส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจกันมากขึ้น ต้องยอมรับว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวให้รอดอยู่ได้ในยุคดิจิทัลผู้นำต้องมี ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลซึ่งจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจาก Digital Transformation ที่ส่งผลกับองค์กรต่างๆ ไม่มากก็น้อย ผู้นำมีความสำคัญในการนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างไร้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นผู้นำที่มีทักษะและแนวคิดจะนำพาและเอื้ออำนวยให้บุคคลหรือองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ มีความสามารถในการปรับตัว

และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จและเป็นไปในทิศทางที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน

ฉันทวัฒน์ ปะโคทัง (2561, หน้า 89) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 สู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ ทำให้การจัดการโรงเรียนมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในด้านลักษณะของความรู้ บทบาทของผู้เรียนและบทบาทของผู้สอน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความสามารถในการเข้าใจบริบทที่เปลี่ยนแปลงนี้อย่างลึกซึ้งและบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในห้องเรียนและโรงเรียนให้เหมาะสม โดยการนำเทคโนโลยีมาสู่โรงเรียน ยุคดิจิทัลนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยภาวะผู้นำทางดิจิทัลที่ต้องสร้างการยอมรับทางเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เห็นความสำคัญ ยอมรับและนำไปบูรณาการกับความรู้ในศาสตร์การสอน ความรู้ในเนื้อหาวิชาเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู ให้มีความเป็นครูมืออาชีพและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปในที่สุด และนอกจากนี้การใช้หลักการสื่อสารในกระบวนการของภาวะผู้นำการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถใช้สื่อทางระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการสื่อสารในการบริหารการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เช่น ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และระบบสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการศึกษา แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสารของระบบสารสนเทศยุคดิจิทัล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ดาวรรุณ ธิวิลการ (2564, หน้า 137) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเนื่องจากเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความตระหนักถึงความรู้(Understand) ประเมิน(Evaluate) การจัดการ(Manage) และใช้(Use) สารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถประเมินและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวล้ำทางดิจิทัล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ในปัจจุบันได้เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยภาวะผู้นำและความสามารถทางดิจิทัลในการเข้าใจบริบทที่เปลี่ยนแปลงนี้อย่างลึกซึ้งและบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในห้องเรียนและโรงเรียนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้ดังนี้

International Society for Technology in Education: ISTE (2009, อ้างถึงใน ดาวรุวรรณ ฤทธิการ 2564, หน้า 163-165) ได้กำหนดมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ว่าประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถนำการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการ เทคโนโลยีเพื่อยกระดับความเป็นเลิศ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล (Digital Age Lea, Culture) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติ จนเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร โดยจัดและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการสนับสนุนดังกล่าวอย่างทั่วถึง

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (Excellence in Professional Practice) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพ ให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic Improvement) คือ การที่สถานศึกษาต้องส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (Digital Citizenship) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสอนแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางสังคม จริยธรรมและตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

Zhu (2017) ผู้ทรงอิทธิพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอีคอมเมิร์ซและการค้าระหว่างประเทศได้เขียนบทความ 5 องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการมีภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งสำคัญของความเป็นผู้นำคือการมองการณ์ไกลเพื่อดูความต้องการในอนาคตขององค์กร ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและหากผู้นำสามารถทำได้เช่นนั้นจึงนับว่าเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยม วิสัยทัศน์จึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยุคของโลกดิจิทัลที่มีความผันผวนสูงหรือ VUCA world

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ซึ่งมักได้รับเกิดจากความอยากรู้อยากเห็นทำให้ค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ ความเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น

3. การเอาใจใส่ (Empathy) คือ การรับฟัง การทำหายความสามารถ และการตั้งข้อสรุปในเชิงบวกของแต่ละบุคคลในแง่ที่ว่าผู้นำมีความเข้าใจองค์กรในระดับใด รู้ว่าทีมงานของตนมีจุดแข็ง จุดอ่อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการมองเห็นและปฏิบัติ ต่อผู้คนได้อย่างดี หลายครั้งที่ผู้นำขาดประสบการณ์ในการทำงานทำให้จำกัดกรอบของตัวเองจนมักจะมองไม่เห็นเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเป็นเช่นนี้จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อผู้นำที่ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพของการทำงานทั้งหมดได้ ผู้นำระดับโลกในปัจจุบันต้องเข้าใจวัฒนธรรมหลายมุมมองหลายๆแง่มุม เปลี่ยนความเป็นผู้นำที่มีอัตราสูงไปสู่ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจต่อการเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน

4. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นอีกสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ อยากร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกัน การสร้างสภาพแวดล้อม ที่สร้างความสำเร็จร่วมกัน มีผลตอบแทนมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำคือการทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ เพราะผู้นำสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนรวมถึงทีมงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร ในขณะที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกในชุมชน แต่ละคนมีการสนับสนุนแหล่งข้อมูล และแนวทางในการประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือเพื่อที่จะสร้างชุมชนเพื่อรองรับความท้าทาย

5. พื้นฐานความรู้ (Wisdom) เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจากหน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจ ดังนั้นพื้นฐานความรู้ความสามารถจึงมีผลกับการการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา รวมถึงสถานการณ์ต่างๆที่ผู้นำต้องเผชิญ ซึ่งอาจเกิดจากการมีประสบการณ์ หรือการศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ในโลกที่เปิดกว้างและหลากหลาย

Tran (2017) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ไว้ว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ทางดิจิทัล (digital literacy) เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้างและสื่อสารข้อมูลโดยต้องใช้ทั้งความรู้ ความเข้าใจและทักษะทางเทคนิค ดังนั้นความรู้ทางดิจิทัลจึงครอบคลุมมากกว่าความรู้ด้านเทคนิค ผู้นำดิจิทัลต้องมีสิ่งที่เรียกว่า “ดีเอ็นเอดิจิทัล” ซึ่งไม่ได้แปลว่าพวกเขาจะต้องเป็นเจ้าของดิจิทัล แต่พวกเขาจำเป็นต้องเข้าใจและซาบซึ้งในบทบาทของเทคโนโลยีที่เข้ามามีผลกระทบในชีวิตประจำวัน การทำงานร่วมกัน เป็นทีม นวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้

2. การมีวิสัยทัศน์ (vision) หนึ่งในสิ่งที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีเหมือนกัน คือ พวกเขา มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อในวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายความว่าผู้นำดิจิทัลต้องเป็น นักเล่าเรื่องที่ยอดเยี่ยม เนื่องจากเรื่องราวมีอารมณ์ความรู้สึกซึ่งช่วยให้ผู้นำดิจิทัลเชื่อมต่อและกระตุ้น ผู้เรียน การแบ่งปันวิสัยทัศน์และความเชื่อช่วยให้ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเองคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่

3. การทดลองและพัฒนา (experimental) ผู้นำดิจิทัลไม่ควรกลัวที่จะเสี่ยงหรือล้มเหลว ซึ่งจะไม่นำมาซึ่งนวัตกรรมและความก้าวหน้าหมายความว่าผู้นำจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่อนุญาต ให้พนักงานสามารถล้มเหลวและทำผิดพลาดโดยไม่มีผลกระทบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทดลองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ สิ่งสำคัญของกลยุทธ์ดิจิทัลคือการเปลี่ยนวิธีการจัดการ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นดั้งเดิม ที่มีการแบ่งอย่างเข้มงวดระหว่างหัวหน้าและพนักงานมักจะ เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

4. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitators) ผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่าง “ผู้อพยพ ดิจิทัล” (ผู้ที่ไม่ได้เติบโตจากอินเทอร์เน็ตและสื่อใหม่ๆ) และ “ชาวพื้นเมืองดิจิทัล” (ผู้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี ใหม่) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนเป็นองค์กร ดิจิทัล มันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่มีใครถูกทอดทิ้ง ผู้นำดิจิทัลต้องค้นหากลยุทธ์เพื่อลดช่องว่างดิจิทัล และเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคน ในองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เป็นไปได้ อาจเป็น การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบรรจุและพัฒนาคนที่มีสามารถ (people first) ภารกิจของผู้นำดิจิทัลคือการสร้าง โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และวิธีการกระบวนการและเครื่องมือใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ การแปลงระบบดิจิทัลไม่ควรเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคน สิ่งสำคัญ คือ การสื่อสารประโยชน์ของเทคโนโลยีและการใหม่ให้กับทีมและเสนอการฝึกอบรม และการฝึกสอนที่เพียงพอเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ชูชาติ พุทธลา (2561 , หน้า 7-8) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางดิจิทัลของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การนำเอาข้อมูล ข่าวสารจากบุคคล หรือองค์กรใด ๆ ไปสู่อีกคนเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็น เจตคติ และค่านิยม ตลอดจน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หัวใจสำคัญของการ ประชาสัมพันธ์จึงหนีไม่พ้นการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การสร้างแบรนด์ หมายถึง กลยุทธ์เพื่อการสร้างความแตกต่างซึ่งจำเป็นต้องใช้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการจัดการและรักษาในการผสมผสานปัจจัยทั้งที่สามารถ จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดี เพราะปัจจุบันโรงเรียนไม่ใช่เพียงเป็น

สถานที่เรียนหนังสือหรือเป็นที่ให้ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของผู้เรียนด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครอง

3. ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการวางแผนและใช้เทคโนโลยี สามารถใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการทำงาน และใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการเข้าถึงแหล่งบริการสารสนเทศและเพื่อนามาใช้บริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมถึงความสามารถในการจัดระบบสารสนเทศโรงเรียนให้อยู่ในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้

4. การพัฒนาในวิชาชีพ คือ การที่ผู้บริหารพัฒนาทักษะในด้านวิชาชีพของตนเองและบุคลากร โดยมีการสนับสนุนองค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการ และจัดให้มีศูนย์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ตลอดจนส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้อย่างแท้จริงควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี

5. สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หมายถึง การดำเนินการที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม (Concrete Environmental) หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ สภาพต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ โดยไม่ได้จำกัดเพียงในห้องเรียน หากแต่เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ นวัตกรรมเทคโนโลยีจะมีบทบาทในการขยายขอบเขตของสภาพการเรียนรู้ที่กว้างขวางขึ้น และไม่จำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่

6. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี หมายถึง โอกาสในการช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น ในการเรียนรู้และพัฒนาจึงมีส่วนช่วยในการผลักดันองค์กรให้เติบโตขึ้น ไม่ใช่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เพื่อผลักดันองค์กรในยุคดิจิทัลให้กลายเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง

7. การวัดและประเมินผลด้วยเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในกระบวนการวัดและประเมินผลอย่างมีระบบ มีนวัตกรรมการวัดและประเมินผลด้วยเทคโนโลยี โดยนำข้อมูลจากการวัดผลมาตีค่าและตัดสินคุณค่าของผู้เรียน

8. การมีจริยธรรมทางสังคมและการปฏิบัติตามกฎหมาย หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักปฏิบัติตามกฎหมายและศีลธรรมอันดีมาใช้ในการบริหารจัดการในกระบวนการต่าง ๆ และระบบงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจะรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

Sheninger (2019, หน้า 78) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลในด้านการศึกษา โดยมี 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับครู ผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาจริงผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลาย และไม่เป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง โดยสามารถประชาสัมพันธ์หรือรายงานการดำเนินงานต่างๆ ผ่านทางช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสื่อสารกับสาธารณชนด้วย กลยุทธ์การดำเนินงานที่เรียบง่าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในยุคดิจิทัลได้อย่างทันทีทันใด

2. ประชาสัมพันธ์ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นแกนนำในการ นำเสนอหรือประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ในส่วนนี้เน้นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นรากฐานในการประชาสัมพันธ์เชิงบวก โดยใช้เครื่องมือสื่อสังคมออนไลน์ที่ให้บริการฟรีต่างๆ ในการที่จะทำเช่นนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างเครื่องมือหรือช่องทางที่จะทำให้ครู ผู้เรียน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสแบ่งปันเรื่องราวในเชิงบวกที่เกี่ยวกับสถานศึกษาด้วย เช่น เว็บไซต์ หรือเฟซบุ๊กของสถานศึกษา

3. การสร้างภาพลักษณ์ สำหรับสถานศึกษาแล้วภาพลักษณ์หรือแบรนด์ คือ ความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือสื่อสังคม ออนไลน์ในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ในเชิงบวก ที่เน้นมุมมองด้านบวกของวัฒนธรรม ในสถานศึกษาเพิ่มความภาคภูมิใจให้กับชุมชน และช่วยดึงดูดหรือรักษาความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองเมื่อมองหาสถานที่ที่จะส่งบุตรหลานไปเรียนแล้วต้องนึกถึงสถานศึกษาของเราเป็นอันดับแรก

4. ความผูกพันและการเรียนรู้ของผู้เรียน เราไม่สามารถคาดหวังที่จะเห็นการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ ถ้านักเรียนไม่ได้เรียนรู้ นักเรียนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมไม่มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ ผู้นำต้องเข้าใจว่าสถานศึกษาควรสะท้อนถึงชีวิตจริงและอนุญาตให้นักเรียนใช้สิ่งที่เรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่ใช้อยู่นอกสถานศึกษา ผู้นำทางดิจิทัลเข้าใจว่าเราต้องใส่เครื่องมือในโลกแห่งความเป็นจริงไว้ในมือของนักเรียนและอนุญาตให้พวกเขาสร้างสิ่งประดิษฐ์ การเรียนรู้ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในแนวคิดนี้คือ การเปลี่ยนแปลงด้านการสอนที่สำคัญเนื่องจากมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะ ชุดการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ด้านสื่อ การเชื่อมโยงทั่วโลก การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหาซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่สังคมต้องการ ด้วยรากฐานการสอนแบบรูปธรรม เครื่องมือดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ช่วยให้นักเรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ได้มากขึ้น

5. การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างมืออาชีพ เนื่องด้วยการเพิ่มขึ้นของสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นที่เก็บข้อมูลอย่างเดียวและผู้นำไม่ต้องรู้สึกเหมือนอยู่อย่างโดดเดี่ยวที่ขาด

การสนับสนุนและข้อเสนอแนะ ผู้นำสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Personal Learning Network) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ที่หลากหลาย เรียนรู้เกี่ยวกับทรัพยากร เข้าถึงความรู้อื่นๆ รับข้อเสนอแนะการเชื่อมต่อกับผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านการศึกษา และ ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งหาหรือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้รับการพิสูจน์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีวิธีใหม่และน่าตื่นเต้นในการรับทราบการเรียนรู้ทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการโดยใช้เครื่องมือทางดิจิทัลซึ่งต่างจากระบบที่ล้าสมัยซึ่งมุ่งเน้นไปที่ชั่วโมงการติดต่อแทนที่ของการเรียนรู้เพื่อคงความสัมพันธ์และความทันสมัย ผู้นำต้องตระหนักถึงวิธีใช้ประโยชน์ และใช้เครื่องมือฟรีเพื่อติดตามความสนใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. การปรับสภาพแวดล้อมและพื้นที่การเรียนรู้ เมื่อผู้นำเข้าใจหลักและวิธีการใช้ผู้เรียนเพื่อเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขั้นตอนต่อไปคือการเริ่มเปลี่ยนพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนชุดทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง ผู้นำต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างอาคารเรียนทั้งหมดที่ทุ่มเทให้การเรียนรู้ในโลกดิจิทัลมากขึ้น เพื่อที่จะทำเช่นนั้นผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะและพลวัตที่ประกอบด้วยช่องว่างในการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมและสภาพแวดล้อม เช่น การนำอุปกรณ์ของคุณมาใช้ในการเรียนรู้แบบผสมผสาน การพลิกแพลง การเล่นเกม เป็นผู้ผลิตและการเรียนรู้เสมือนจริง

7. การสร้างโอกาส เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะหาแนวทางในการปรับปรุงโปรแกรมทรัพยากรและการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางดิจิทัลใช้ประโยชน์จากการเชื่อมต่อผ่านเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงในหลายๆ ด้านของวัฒนธรรมของสถานศึกษา

ซูดีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562, หน้า 15-18) ได้ศึกษาตัวอย่างชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ความร่วมมือ หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างเปิดเผย รวมไปถึงการเผยแพร่ข่าวสารในแบบดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางด้านกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบทโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล



สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย มารยาท และการใช้ดิจิทัล

3. วิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การมีทักษะในการวางแผนภาพอนาคตขององค์การในด้านดิจิทัล มีการรวบรวมข้อมูลทรัพยากร เพื่อใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านดิจิทัล และนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์การลงไปสู่การปฏิบัติ

4. การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารในรูปแบบวัจนภาษา และอวัจนภาษา มีความสามารถในการใช้ทักษะฟัง พูด อ่านเขียน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจผู้อื่นให้ทำงาน ด้วยทักษะการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย มีทัศนคติและบรรยากาศการสื่อสารที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารของสมาชิกในองค์การ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สุขญา โคมลวานิช (2563, หน้า 5) ได้ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 23 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การสื่อสารดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่าย โดยใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารกับนักเรียน ครู บุคลากรและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการดำเนินงานในสถานศึกษา สามารถสร้างกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเอง และสร้างนวัตกรรม

3. การรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการค้นหา การประเมิน การใช้ การแบ่งปัน และสร้างสรรค์สารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียน การสอน การวัดประเมินผล สร้างนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ทินกร บัวชูและทิพภาพร บัวชู (2563, หน้า 289) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร

การเข้าใจกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักกว่าจะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้โดยไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

Chandrasekar, A., & Mallis, E. (2021, p.6-31) ได้ทำการสำรวจข้อมูลและ สัมภาษณ์ผู้นำที่มีประสบการณ์และมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในองค์กรจากรายงานความพร้อมในการสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล กรณีศึกษาในประเทศสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร (Set Direction) คือ การที่ผู้นำสามารถวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาวิถีสู่หนทางแห่งอนาคตในการสร้างวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต มีความมุ่งมั่นที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตขององค์กร

อีกทั้งต้องเข้าใจความต้องการและทราบถึงของมูลเชิงลึกของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กรเพื่อผู้นำจะสามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานหรือการตัดสินใจ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2. การสร้างสภาพแวดล้อม (Create Alignment) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสภาพแวดล้อม การเรียนรู้และโครงสร้างพื้นฐานด้านนวัตกรรม โดยผู้นำจะต้องสามารถสร้างเครือข่าย และมีความยืดหยุ่น เพื่อสร้างสัมพันธ์มิตรด้านนวัตกรรมที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงต้องเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน มีการสนับสนุน ให้นำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการพัฒนาและสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมในการดำเนินตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3. การตั้งศักยภาพภายในองค์กร (Scale Commitment) คือ การที่ผู้นำสามารถ ตั้งศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานไปในทิศทางใหม่ โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้าง และพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำดิจิทัลรุ่นใหม่ในองค์กร รวมถึงต้องเข้าใจในพฤติกรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมที่นำมาซึ่งการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัล สร้างความไว้วางใจและพัฒนาความมั่นใจเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในโลกอนาคต อีกทั้งผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นการสร้างการมีส่วนร่วมโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างประสบการณ์และทัศนคติเชิงบวกในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเชื่อมต่อซึ่งกัน

ดาวรุตวรรษ ถวิลการ (2564, หน้า 179-183) ได้ศึกษาโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยดิจิทัล (Digital Communication) เป็นการปฏิบัติงานเพื่อ สร้างความเข้าใจร่วมกันในการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเกิดการสื่อสาร อย่างทั่วถึงโดยใช้เครือข่ายที่ทันสมัยทั้งเครือข่ายภายในและภายนอก ในการผสมผสานช่องทางการสื่อสารหลายๆ ทางเพื่อสื่อเนื้อหาเกี่ยวกับองค์กรให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของสถานศึกษา ไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. การสร้างวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning) คือกระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน ผลิตรายวิชาหรือนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียน นำไปสู่การวัดและประเมินผลโดยการใช้เทคโนโลยี ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนแต่ละบุคคลแล้วเชื่อมโยงสู่ข้อสรุปเพื่อนำไปใช้ ในการ พัฒนาการสอนและการเรียนรู้ต่อไป

3. การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) เป็นแนวทางการปฏิบัติ ในด้านการคิดและตัดสินใจและกล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความเชี่ยวชาญ ในการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสทางการเรียนรู้ ให้กับทีมงาน ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนา ความเป็นมืออาชีพ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร

4. การสร้างวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการ ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรทำงาน ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

จิตรกร จันทร์สุข และจිරนนท์ วัชรกุล (2564, หน้า 40-43) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาคุดระธานี เขต 3 พบว่าเมืองค้ประกอบที่สำค้ยจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการใช้เทคโนโลยี คือ พฤติกรรมของผู้บริหาร มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ดิจิทัล และสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัลในการทำงานร่วมกันได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งเพิ่มขีดความสามารถ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณครูสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถมองการณ์ไกล เพื่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร พร้อมทั้งผู้บริหารจะต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทางด้านดิจิทัลที่แปลกใหม่ เพื่อเป็นโอกาสในการแข่งขัน และมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

3. การเป็นผู้นำดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่สามารถ ใช้ดิจิทัลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้นำให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทดลองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล

4. ความสามารถการใช้ดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถ เกี่ยวกับแพลตฟอร์มและเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัล ที่มีคุณภาพพร้อมทั้งค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ รวมถึงมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะเทคนิค ทางด้านดิจิทัล

5. การบริหารจัดการโครงสร้าง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารจัดการโครงสร้าง พื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์

ต่างๆได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคลในการทำงานร่วมกัน และมีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับแหล่งเรียนรู้

เอกรัตน์ เชื้อวังคำ และ วัลลภา อารีรัตน์ (2564, หน้า 886-893) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเป็นพลเมืองดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ได้แก่ การรู้และใช้ดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้ดิจิทัล

2. ความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึงการมีทักษะที่เชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล

3. วิสัยทัศน์ดิจิทัล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม

#### **การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล**

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่ม (Grouping) องค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่เรียกชื่อต่างกันไว้ด้วยกัน เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ตามแนวคิดของ International Society for Technology in Education: ISTE (2009), Zhu (2017), Tran (2017), ชูชาติ พุทธลา (2561) Sheninger (2019), ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562), สุขญา โกมลวานิช (2563), ทินกร บัวชู และ ทิภาพร บัวชู (2563), Chandrasekar, A., & Mallis, E. (2021), ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564), จิตรกร จันทร์สุข และ จิรนนท์ วัชรกุล (2564) และ เอกรัตน์ เชื้อวังคำ และ วัลลภา อารีรัตน์ (2564) จากทัศนะดังกล่าวและผลการศึกษาทั้ง 12 แหล่ง ที่กล่าวมาเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ดังแสดงในตารางที่ 1



จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้จำนวน 18 ด้าน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยแสดงในรูปความถี่และคัดเลือกภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ข้อ หรือ ร้อยละ 30 ขึ้นไป เพื่อนำภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

**1. ด้านการรู้ดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิจาร์ณญาณในการเลือกใช้อี้อดิจิทัลที่เหมาะสมสามารถ นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

**2. ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง การความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างครู นักเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้การสื่อสาร และการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

**4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง ความสามารถในการสร้างพลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรม การเรียนรู้บนโลกดิจิทัลในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

**5. ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง ความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมได้อย่างมีอาชีพ มีความเชี่ยวชาญ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิด สร้างสรรค์เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

### ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

กิริติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 56) กล่าวว่า ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม คือ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กรหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี

พรชัย กำหม่อม (2560, หน้า 7) โรงเรียนแห่งนวัตกรรม หมายถึง โรงเรียนที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากร ต่าง ๆ ในโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นกับผู้เรียน และโรงเรียนได้รับความนิยม ความไว้วางใจ จากผู้ปกครอง และชุมชน

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560, หน้า 28 ) กล่าวว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่หรือมีการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบ วิธีการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม

สุริศา ริมศิริ (2562, หน้า 12) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการบริหารจัดการในการส่งเสริม สนับสนุน การสร้าง และพัฒนานวัตกรรมการศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

ขวัญชนก แสงท้านั่ง (2563, หน้า 12) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และมีเครือข่ายการใช้และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

จักภัสร์ธัญ ไตรรัตน์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2563, หน้า 1907) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรม คือ องค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการความคิด และวิธีการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้หรือคิดค้นองค์ความรู้ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ



สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564, หน้า 46) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นองค์กร รูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพนักงาน ในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมี ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กรและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิง เศรษฐกิจและสังคม

Krasimir Velchev (2017) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและวิทยาศาสตร์ ของประเทศบัลแกเรีย กล่าวว่า โรงเรียนแห่งนวัตกรรมเป็นแบบอย่างสำหรับการสร้างกระบวนการ ทางการศึกษาแบบใหม่ โดยที่นักเรียนสามารถปรับปรุงผลการศึกษาของพวกเขา และปรับปรุงการคิด เชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิธีการสอนและกระบวนการ ทางการศึกษาที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำในสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์การเรียนรู้เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของรูปแบบใหม่นี้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการ ในแนวใหม่ที่ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### **ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา**

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553, หน้า 61) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญ อย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้วย่อมเป็นการยาก ที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความสำเร็จขององค์กร ที่เป็นผู้นำตลาดนั้นมักเกิดขึ้นจากการนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่งไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด

จกภัทสรณ์ย์ ไตรรัตน์ และสิรินธร สินจินดาวงศ์ (2563, หน้า 1907) กล่าวว่า ความสำคัญ ขององค์กรนวัตกรรม คือการที่องค์กรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ประหยัดเวลาและเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ในการดำเนินงาน องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความแตกต่าง ได้เปรียบในการแข่งขัน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการดีขึ้น

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ดังนี้

สุชาติ หัตถ์สุวรรณ (2557, หน้า 8) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่ามี องค์กรแห่งนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มุ่งนวัตกรรม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนดเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมและมีการสื่อสารให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานทราบเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เสริมสร้างการสร้างนวัตกรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หรือการสร้างสรรคความคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างสายงาน และให้ความสำคัญยกย่องชมเชยกับความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. กระบวนการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การคัดกรองและเลือกความคิดใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาบูรณาการและสังเคราะห์ให้เกิดเป็นความคิดใหม่

Edita Kastratovic และคณะ (2015, หน้า 41-45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององการแห่งนวัตกรรมพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถด้านการบริหารจัดการและการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ (managerial competence and strategic focus) องค์ประกอบข้อนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญซึ่งเป็นสิ่งที่ยึดโยงสัมพันธ์กับองค์ประกอบในด้านอื่นๆ กล่าวคือ ความสามารถในด้านนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรซึ่งส่งผลต่อบุคลากรในองค์กรในการรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2. ความสามารถด้านทรัพยากร (resource-based competency) ทรัพยากรถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อนขององค์กร หากองค์กรมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากร ทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ก็จะสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง (competency based on transformations) องค์ประกอบข้อนี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าสามารถผลิตผลลัพธ์หรือนวัตกรรม

ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้และบริหารจัดการงานด้วยนวัตกรรม

4. ความสามารถด้านผลลัพธ์ (competency based on outputs) เป็นองค์ประกอบทางภาพภาพที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถจับต้องได้(ชื่อเสียง , ภาพลักษณ์) ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มุ่งบรรลุผลสำเร็จของการขับเคลื่อนกิจการภายในองค์กรด้วยนวัตกรรม

Steve Wheeler (2016) รองศาสตราจารย์ของสถาบันการศึกษาพลีมัธ (Plymouth Institute of Education) ประเทศอังกฤษ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่โรงเรียนแห่งนวัตกรรมมีเหมือนกันไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มุมมองของสถานศึกษาที่มีต่อผู้เรียน (Their view of the children) คือ การที่สถานศึกษามองว่าผู้เรียนมีความพิเศษ ไม่เหมือนใคร มากกว่ามองว่านักเรียนเป็นกลุ่มของบุคคล และจัดการศึกษาตามความต้องการของกลุ่ม โดยสถานศึกษาต้องจัดการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะบุคคล โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ตามธรรมชาติของผู้เรียนแต่ละคน

2. การสร้างเครือข่ายของสถานศึกษา (Connected with the outside world) โดยความร่วมมือจากชุมชนและท้องถิ่นให้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆในโรงเรียน โรงเรียนควรเปิดให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้พื้นที่ของโรงเรียนให้เกิดเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ในห้องเรียนเข้ากับโลกแห่งการทำงานในชีวิตจริง การศึกษาภายในโรงเรียนจึงไม่ใช่สถานที่ที่มุ่งแต่ถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตในสังคมเมื่อผู้เรียนจบการศึกษา

3. การพัฒนาหลักสูตร(The curriculum) ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความคิดสร้างสรรค์ผ่านการแก้ปัญหา การอภิปราย และการมีส่วนร่วมกับสภาพบริบทแวดล้อม ผ่านการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติซึ่งถือว่ามีส่วนให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้กับสถานการณ์ในชีวิตจริง

4. การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (The design of the learning spaces is creative) โรงเรียนแห่งนวัตกรรมจะไม่ยึดถือแม่แบบของโรงเรียนทั่วไปแต่สภาพแวดล้อมและพื้นที่ในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยรูปทรงที่น่าสนใจและมีความหมาย โรงเรียนต้องออกแบบพื้นที่ที่สามารถสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย มีการออกแบบอาคารที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนกล้าที่จะลงมือปฏิบัติ กล้าที่จะทดลอง สามารถลองผิดลองถูก ซึ่งเป็น การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับการเรียนรู้ผ่านสภาพแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษา

Cricket Fuller (2017) ผู้อำนวยการโครงการ Education Innovation Clusters ขององค์กร Digital Promise องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทางการศึกษา ประเทศสหรัฐอเมริกา

ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลัก 4 ประการที่ทำให้เกิดความเป็นองค์กรให้นวัตกรรมของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Strong stakeholder engagement) องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีบทบาทในการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ในการจัดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมในชุมชน โดยสิ่งสำคัญคือต้องทำให้แน่ใจว่าการมีส่วนร่วมนี้ สอดคล้องกับผลกระทบและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นอีก

2. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน (supportive infrastructure) เป็นการให้และได้รับความร่วมมือทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถานศึกษา การรับทุนเพื่อสนับสนุน การจัดการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยต้องมีการกำหนดบุคคลที่มีหน้าที่หลักในการรวมตัวกันและกระตุ้นการประสานงานกิจกรรมขององค์กร ต่างๆอย่างชัดเจนในสถานศึกษา

3. การสื่อสาร (compelling communications) เป็นการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ทั้งเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษาให้มีความแข็งแกร่ง มีการนำเสนอเรื่องราวภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ผลกระทบ การแบ่งปันของสถานศึกษาที่มีต่อชุมชนอย่างต่อเนื่อง

4. การดำเนินงานที่ยั่งยืน (sustainable operations) ผู้บริหารจะต้องมีการจัดหาเงินทุน และแผนการปฏิบัติงานที่เกิดจากการใช้ทุนทรัพย์ ทรัพยากร และบุคลากรที่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และดึงความร่วมมือในการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างโครงการใหม่ๆที่เล็งเห็นว่าเงินทุนที่สนับสนุนสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

Krasimir Velchev (2017) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและวิทยาศาสตร์ของประเทศบัลแกเรียได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโรงเรียนแห่งนวัตกรรมในบทความเรื่อง โรงเรียนแห่งนวัตกรรม: การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (INNOVATIVE SCHOOLS: IMPROVING EDUCATIONAL QUALITY) ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร คือ การที่โรงเรียนมีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาผ่านการพัฒนาหลักสูตรโดยมีการนำองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม และโปรแกรมรูปแบบใหม่มาใช้ในสถานศึกษา รวมถึงโรงเรียนแห่งนวัตกรรมยังต้องสร้าง พัฒนา และแบ่งปันสื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนอื่นๆสามารถปฏิบัติตามได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ออกแบบการจัดการเรียนรู้และจัดทำแผนการสอนด้วยนวัตกรรมการสอนใหม่ๆที่ตอบสนองและตรงกับความต้องการในชีวิตประจำวันของผู้เรียน

2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนแห่งนวัตกรรมที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร โดยโรงเรียนแห่งนวัตกรรมดังกล่าวจะต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงมีการแบ่งปันเอกสาร นวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนหลายแห่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติอันจะทำให้เกิดโรงเรียนแห่งนวัตกรรมหลายแห่งอย่างรวดเร็วทั่วประเทศ

พรชัย กำหอม (2560, หน้า 7) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนแห่งนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จตามที่หลักสูตรกำหนด โดยการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการฝึกหัดหรือฝึกประสบการณ์ให้กับผู้เรียนโดยอาศัยช่วงระยะเวลา ผู้เรียนจะเกิดความรู้และประสบการณ์ซึ่งทำให้เกิดการเชื่อมโยงส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้เรียนอย่างถาวรหรือค่อนข้างถาวร โดยอาศัยการจัดสิ่งแวดล้อมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนเป็นประจำทำให้ผู้เรียนเกิด ความรู้ ทักษะตามที่หลักสูตรกำหนดไว้สมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งสามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ โดยการทดสอบวัดผลและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2. วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคนให้มีความศรัทธาหรือความผูกพันต่อทีมต่อองค์กร และต่อหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดการรับรู้ว่าองค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศอะไรและในด้านใด เมื่อใดแก่องค์กร และสนับสนุนให้ครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน กระตุ้นให้ครูทุกคนมีความปรารถนาที่จะทำให้องค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม และบทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของผู้นำเองและบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น ทั้งงานและคนให้สอดคล้องกัน ซึ่งผู้นำจะบริหารจัดการโดยเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ การสร้างความเชื่อถือ การสื่อสาร ตระหนักให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาทักษะบุคลากรให้เกิดความชำนาญเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์และสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด สมรรถนะผู้เรียน และ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์การจัดการเรียนรู้ต้องเชื่อว่า ผู้เรียน ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ การดำเนินการจะประสบผลสำเร็จ

5. การทำงานเป็นทีมและชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนที่ได้รับผิดชอบตามภาระงานที่องค์กรมอบหมายให้ดำเนินการร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้โดยใช้ทรัพยากรที่มีความคุ้มค่า โดยการรวมกลุ่มเป็นลักษณะของกลุ่มครูที่ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งส่งเสริมประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของครูให้เป็นครูมืออาชีพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

6. การวัดประเมินผลการดำเนินการโดยใช้วงจรปฏิบัติการ เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการดำเนินการของโรงเรียนตามโครงการ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อวัดผลประเมินแล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดคุณภาพครูผู้สอนใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นโดยงานที่ปฏิบัติอยู่มาวิเคราะห์ที่เป็นปัญหาอันเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จากนั้นจะใช้แนวคิดทางทฤษฎีและประสบการณ์การปฏิบัติที่ผ่านมา เสาะหาข้อมูลและวิธีที่คาดว่าจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้แล้วนำวิธีดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

7. การนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่ได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมีแนวทางการค้นหาแล้วพิจารณารับรองวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคลากรภายในโรงเรียนวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่บุคลากรในโรงเรียนได้เรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และได้มีการสรุปความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง ในขณะเดียวกันโรงเรียนมีกระบวนการที่ใช้ในการนำวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่น ๆ ไปปรับใช้กับองค์กรของตนเอง ด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) คือ กระบวนการในการดำเนินการที่ทำให้เรารู้จักตัวของเราเอง พิจารณาว่าตัวเราเองเป็นอย่างไร อยู่ที่ใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุด รู้ว่าเรากับเขาต่างกันตรงไหน แล้วจึงมากำหนดการเดินทาง กรรมวิธีที่จะปรับกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ถึงดีเทียบเท่า หรือดีกว่าเขาที่เคยเก่งที่สุดในปัจจุบัน วิธีการคิดของการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ คือศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด

แล้วนำกระบวนการต่าง ๆ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน ให้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560, หน้า 28) ได้ทำการศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์กร การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและเข้าใจอย่างชัดเจน
2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร หมายถึง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการศึกษา มีความยืดหยุ่นให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายมีการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงโครงสร้างแบบข้ามสายงาน มีการปรับปรุงกฎระเบียบที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้านการพัฒนานวัตกรรม
3. การมุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากร การให้ความสำคัญและความเชื่อมั่นกับบุคลากรทุกคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างเป็นระบบ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยงส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ และความชำนาญในการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน
4. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง หมายถึง การวางแผนและจัดตั้งงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้านนวัตกรรม ให้เวลาแก่บุคลากรในการทำงานด้านนวัตกรรม และมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน
5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง รูปแบบและช่องทางการสื่อสารหลากหลายเพียงพอและเหมาะสม มุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และมีการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม มีผู้บริหารและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

Liisa Ilomäki และ Minna Lakkala (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา : โมเดลสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมดิจิทัล พบว่าสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมดิจิทัลมีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียน (Vision of the school) สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้รับการยอมรับจะช่วยให้เกิดการร่วมมือกันของทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะต้องสนับสนุนความเป็นผู้นำร่วมของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงภายในสถานศึกษารวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการจูงใจ จัดระเบียบและสร้างการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและการทดลองทำในสิ่งใหม่

3. แนวปฏิบัติ ของชุมชน การสอน (Practices of the teaching community) เป็นความร่วมมือด้านการสอนและการแบ่งปันสื่อการเรียนรู้ที่เข้ามาสนับสนุนครูผู้สอนในการพัฒนาทางวิชาชีพ สนับสนุนกระบวนการปรับปรุงการสอนร่วมกันของครูโดยการสร้างแนวปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพทางการสอนของครูเป็นวิธีที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน สร้างเครือข่ายทางวิชาชีพที่มุ่งสู่แนวความคิดใหม่ๆในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการสอน

4. แนวปฏิบัติด้านการสอน (Pedagogical practices) ครูต้องสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนมากกว่าการปฏิบัติจริงเพียงอย่างเดียวโดยแนวทางการสอนด้วยเทคโนโลยีควรเน้นไปที่ปัญหาและกิจกรรมที่มีความซับซ้อน ทำทาย เพื่อกระตุ้นการสร้างองค์ความรู้และทักษะการแก้ปัญหาของผู้เรียน

5. แนวปฏิบัติด้านความรู้ระดับโรงเรียน (School-level knowledge practices) โรงเรียนควรมีสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เพียงพอต่อความจำเป็นพื้นที่ของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย สามารถบูรณาการสถานที่ภายในโรงเรียนเข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ โดยโรงเรียนต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า นักเรียนเป็นมนุษย์ที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มิใช่เป็นเพียงวัตถุสำหรับการสอน อีกทั้งโรงเรียนจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชนเพื่อเปิดรับรายวิชาและความมีส่วนร่วมจากชุมชนซึ่งถือเป็นโอกาสในการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนและครูผู้สอน

6. แหล่งข้อมูลดิจิทัล (Digital resources) โรงเรียนต้องมีแหล่งข้อมูลสำหรับการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรดังกล่าวได้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีความเป็นนักเรียนดิจิทัล ครูมีทักษะดิจิทัลและได้รับการอบรมกระบวนการสอนและเทคนิคการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมให้แก่โรงเรียนและชุมชนซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพของสถานศึกษา

สุริศา ริมศิริ (2562, หน้า 48-49) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 9 องค์ประกอบ ดังนี้



1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร
2. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการจัดกิจกรรม และระบบการพัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจตลอดจนทัศนคติที่เป็นผลให้การปฏิบัติงาน และการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่คล่องตัวเอื้อให้เกิดการพัฒนา มีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น
4. ด้านบรรยากาศนวัตกรรม หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอ จัดให้มีการนำเสนอผลงานนวัตกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทบทวน ผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการเสนอแนวความคิดเห็นและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบและระบบการให้รางวัล
5. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การสร้างระบบและสร้างช่องทางการสื่อสารในองค์กร ให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ทั้งความรู้ ข้อมูล ข่าวสารรวมถึงสวัสดิการ ผลตอบแทนต่าง ๆ
6. ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง มีการบริหารงานโดยทีมงานที่มีอำนาจ ในการตัดสินใจ สามารถเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ประสานการปฏิบัติงานและสร้างความร่วมมือ กับเครือข่ายหรือองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการสร้างความกระตือรือร้นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และจัดกิจกรรมแข่งขันทีม การปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กร
7. ด้านนิสัยนวัตกรรม หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น พร้อมที่จะศึกษาและรักในการเรียนรู้ มีค่านิยมในการทำงานในลักษณะที่กล้าคิดและทำในสิ่งใหม่ ๆ จากกระบวนการจัดการความรู้จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งคิดค้น นวัตกรรมใหม่ด้วยการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานต่อยอดและรู้สึกรู้สีกผูกพันและมีเป้าหมาย ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์
8. ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การมีระบบบริหารจัดการความรู้และระบบสนับสนุน เข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและใช้ในการดูแลพัฒนาระบบ

การจัดเก็บ และการรักษาความรู้ มีการจัดระบบความรู้ ได้แก่ การนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน การเผยแพร่ความรู้

9. ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม หมายถึง ผลผลิตของนวัตกรรมการศึกษาทั้ง 5 ด้านที่บ่งบอกถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามีร่องรอยหลักฐาน และการนำไปใช้ โดยจัดทำเป็นทะเบียนคุม หรือรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

ปานชนก ด้วงอุดม (2562 , หน้า 7-9 ) ได้ทำการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นำวิสัยทัศน์กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรนวัตกรรม สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้ครูรับรู้ และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ครูสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอนที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมให้ครูได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีอิสระเพื่อความคล่องตัว กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูไว้อย่างชัดเจน มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับครูตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน และมีระบบการติดต่อสื่อสารตลอดจนการประสานงานภายในองค์กรที่เหมาะสมและรวดเร็ว

3. ด้านบุคคลสำคัญ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น สนใจ ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในความสามารถทางศักยภาพของครูที่มีอยู่ สนับสนุนงบประมาณ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และการคิดสร้างสรรค์

4. ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ มีความเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การสื่อสารที่ดีในทีมงาน มีผู้ประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง มีวิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษา ที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และพัฒนาครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์ กำหนดให้นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของแผนพัฒนาและการฝึกอบรมขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น และส่งเสริม ให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ และสนับสนุนและส่งเสริมผู้คิดค้นนวัตกรรม

6. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ มีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้ครูสามารถเข้าถึงนวัตกรรมได้ ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้ครู ได้แลกเปลี่ยนความคิดกับสถานศึกษาอื่น ๆ และมีการรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรม

7. ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่เปิดโอกาส ให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของนวัตกรรม มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนโครงการนวัตกรรม การวิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การกำหนดกฎระเบียบ และแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม

8. ด้านปัจจัยภายนอก หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่เปิดกว้างและรับรู้ สิ่งกระตุ้นจากภายนอก ซึ่งเป็นอุปสรรค และโอกาสของสถานศึกษา เช่น นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ ความคิดเห็นของผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น มีช่องทางสื่อสารกับผู้ปกครอง และชุมชนที่หลากหลายและรวดเร็ว รับฟังและสำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน อย่างสม่ำเสมอ นำความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางองค์กร จัดกิจกรรมหรือโครงการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน และประสานความร่วมมือกับเครือข่ายสถานศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

9. ด้านบรรยากาศสร้างสรรค์ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่เปิดโอกาส ให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูที่ทำงาน ผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคล ที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษากับครูก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยง ต่อความผิดพลาด เป็นการสร้างความรู้สึกลดท้อภัยในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศองค์การ ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ครูทุกคนเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร มีการชื่นชมซึ่งกันและกัน เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะ ประชุมงาน และทำกิจกรรมร่วมกัน

10. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ มีนโยบายมุ่งพัฒนาครู

ให้มีศักยภาพมีความมุ่งมั่น ที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ของครูในสถานศึกษา เช่น มีเว็บไซต์สำหรับเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา คลังข้อสอบ งานวิจัย เป็นต้น ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการจัดการเรียน การสอน สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ขวัญชนก แสงท้านั่ง (2563, หน้า 12-14) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษา สู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ องค์กรนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ของสถานศึกษาที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ในการมุ่งเน้น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการถ่ายทอดเป้าหมาย ของสถานศึกษาและเป้าหมายด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสู่บุคลากร ในหน่วยงานได้เข้าใจวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ตรงกัน มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

2. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม มีการจัดฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโครงสร้างแบบกระจาย อำนาจ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของหลายบุคคลในการตัดสินใจ สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้

3. ด้านวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ จนก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษาในด้านนวัตกรรม ส่งเสริมและสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพัฒนานวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเป้าหมายด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความหลากหลายทางความคิดและยอมรับความแตกต่าง ทางคิด กล้าคิด กล้าเสี่ยงและการยอมรับ สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือล้มเหลวร่วมกัน จากการทำงานโดยไม่มีการลงโทษ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ ด้านนวัตกรรม

4. ด้านบรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เอื้อให้บุคลากร เกิดความคิดในการริเริ่มสิ่งใหม่ เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกมีอิสระในการเรียนรู้ ค้นคว้าวิจัยทดลอง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนการคิด บุคลากรได้ทำกิจกรรม

ที่ไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เกิดความรัก ความภาคภูมิใจในการสร้างนวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม

5. ด้านผู้นำองค์กรนวัตกรรม หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น สามารถกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเป็นองค์กรนวัตกรรม เป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจการบริหารกระบวนการนวัตกรรม ให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างสรรค์ สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม มีความสามารถในสร้างแรงจูงใจ สอนงาน ให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่บุคลากร กล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม

6. ด้านทักษะบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นที่จะขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม มีทักษะ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีทักษะในการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางความคิด

7. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีการกำหนดแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม ปลูกฝังให้บุคลากรมีนิสัยรักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

8. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณสำหรับการค้นหา พัฒนา การศึกษา การฝึกอบรม และการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งงบประมาณในการสนับสนุนความคิดหรือโครงการพัฒนานวัตกรรมที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้มีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับการศึกษาและการสร้างสรรค์นวัตกรรม

9. ด้านการให้รางวัลความสำเร็จ หมายถึง การให้รางวัลแก่ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการให้รางวัลสอดคล้องกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานหรือระบบการประเมินนวัตกรรม มีการจัดทำหลักเกณฑ์ในการประเมินผลและตัดสินไว้อย่างชัดเจน มีรูปแบบของการให้รางวัลที่มีความหลากหลาย การให้การยกย่องสรรเสริญและเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

10. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การรวบรวมความรู้และข้อมูลข่าวสารที่อยู่ทั้งในตัวบุคคล เอกสาร หรือแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่สอดคล้องและส่งเสริมในการพัฒนา

นวัตกรรมไว้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และข้อมูลข่าวสารและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

11. ด้านการประเมินผลนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการหรือหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินผลนวัตกรรมที่ความชัดเจนและยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและมีส่วนร่วมในกระบวนการการประเมินผล มีระบบที่นำผลการพัฒนานวัตกรรมเผยแพร่สู่สถานศึกษาภายนอก

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564, หน้า 48-51) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรมว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญจำนวน 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายที่เป็นข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาในการมุ่งเน้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้าง นวัตกรรมการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับทีมงานและระดับบุคคล เพื่อให้วันนวัตกรรมเป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร ทั้งนี้จะต้องมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน

2. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) องค์กรแห่งนวัตกรรมควรมีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาส โดยมีกฎระเบียบภายในที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงาน มีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่สามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง เพื่อให้มีอิสระในการจัดการ มีอำนาจในการปฏิบัติงาน และมีลักษณะการทำงานแบบทีมงาน อิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ทักษะ และความรู้ เช่น ทีมข้ามสายงาน ทีมงานเฉพาะกิจและทีมสหวิชาชีพ

3. วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (Culture Value and Climate) มี วัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร วัฒนธรรมจะต้อง มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและพนักงานที่มีความสำคัญยิ่งในการสร้างนวัตกรรมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการมีวัฒนธรรมที่เปิด โอกาสให้กับความคิดใหม่สนับสนุนให้มีความหลากหลายทางความคิดและยอมรับความแตกต่างทางความคิด มีค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด

และกล้าเสี่ยง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการยอมรับและ เรียนรู้จากความผิดพลาด หรือล้มเหลวจากการทำงาน โดยไม่มีการลงโทษและมีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม องค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานนั้นควรมีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระ ในการเรียนรู้ ค้นคว้า วิจัย ทดลอง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนการคิด มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศมีการทำงานที่สนุกสนาน

4. ผู้นำ (Leader) ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พร้อมทั้ง การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ผู้นำควรมีความรู้และความเข้าใจ การบริหารกระบวนการ นวัตกรรม และมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และมี ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สอนงาน (Coaching) ให้คำปรึกษา ด้านนวัตกรรม และให้ข้อมูล ย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่พนักงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าเสี่ยงอดทนและยอมรับ กับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม มีรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมใน กระบวนการนวัตกรรม มีการให้อิสระและมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และที่สำคัญ ผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและขจัดอุปสรรค ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

5. บุคลากร (People) บุคลากรในองค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องมีพฤติกรรมหรือ การกระทำที่สอดคล้อง (Alignment) กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร คือ มีทักษะ ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความเป็นผู้ประกอบการ ความเพียร พยายามชอบความท้าทายอยากก้าวหน้าเห็นมีจินตนาการ มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสามารถ ในการสะท้อนความคิด มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งเน้นผลงานและมุ่งเน้นเพื่อ ความสำเร็จ มีความสนใจ ที่หลากหลาย มี แรงจูงใจ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางความคิด มีทักษะในการสื่อสาร กระตือรือร้น และชอบการเรียนรู้ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจด้วยตัวเอง เป็นนักแก้ไขปัญหา เป็นผู้เผชิญ กับอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กร กล้าคิด กล้าเสี่ยง และไม่กลัวความผิดพลาดหรือล้มเหลว

6. ทรัพยากร (Resource) องค์กรจะต้องจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริม นวัตกรรม คือ มีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรและการลงทุนสำหรับการค้นหา พัฒนาการศึกษ การฝึกอบรม และการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งกองทุนในการสนับสนุน ความคิด

หรือโครงการนวัตกรรมที่พนักงาน ทุกคนสามารถเข้าถึง มีการให้เวลากับพนักงานในการสร้างความคิดใหม่และนวัตกรรมมีเทคโนโลยีและเครื่องมือ ที่ทันสมัยสำหรับการศึกษา และการสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดให้มีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและจุดประกายความคิด สร้างสรรค์ทางนวัตกรรม

7. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and information Management) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริมนวัตกรรมไว้อย่างชัดเจน การจัดการความรู้ จะมุ่งเน้นระบอบองค์ความรู้ การดึงเอาความรู้และประสบการณ์การทำงานของคนเก่ง หรือผู้เชี่ยวชาญมาจัดเก็บเป็น ความรู้ชัดแจ้ง และส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้และสนับสนุนช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทั้งทั้งองค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่หลากหลาย ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงได้ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของพนักงานควรมีการสร้างเว็บไซต์ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารของพนักงาน

8. เครือข่ายในการสร้างนวัตกรรม (Network) องค์ การต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและมีพันธมิตร โภสร้างนวัตกรรมองค์การจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือเข้าร่วมในทีม คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเงินทุนความรู้ เทคโนโลยี เพื่อสร้างหรือเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและการลงทุน เช่นลูกค้าซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงานมหาวิทยาลัย องค์การ ภาครัฐและเอกชน

#### **การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา**

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่ม (Grouping) องค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่เรียกชื่อต่างกันได้ไว้ด้วยกัน เพื่อกำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาตามแนวคิดของ สุชาติ ทัศต์สุวรรณ (2557), Edita Kastratovic และคณะ (2015), Steve Wheeler (2016) Cricket Fuller (2017), Krasimir Velchev (2017), พรชัย กำหอม (2560), อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560), Liisa Ilomäki และ Minna Lakkala (2018), สุริศา ริมศิริ (2562), ปานชนก ต้วงอุดม (2562), ขวัญชนก แสงท้านั่ง (2563) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) จากทัศนะดังกล่าวและผลการศึกษาทั้ง 12 แหล่ง ที่กล่าวมาเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาดังแสดงในตารางที่ 2



ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

ร.น.	องค์กรแห่งนวัตกรรม ของสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล												ความถี่
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		Edita Kastrotovic และคณะ (2015)	Steve Wheeler (2016)	Cricket Fuller (2017)	Krasimir Velchev (2017)	Ilomäki, L. และ Lakkala, M. (2018)	สุชาติ ทัตโสสุวรรณ (2557)	พรชัย กัทหอม (2560)	อนุพงษ์ ชุมแจ่มวาปี (2560)	สุริศา ริมศิริ (2562)	ปานชนก ตังอุดม (2562)	ขวัญชนก แสงทามั่ง (2563)	สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564)	
1	วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9*
2	บรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	7*
3	การสร้างเครือข่ายนวัตกรรม		✓	✓	✓						✓	✓	✓	6*
4	โครงสร้างองค์กร					✓			✓	✓	✓	✓	✓	6*
5	การพัฒนาบุคลากร						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6*
6	การจัดการทรัพยากร	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	5
7	ภาวะผู้นำ					✓		✓			✓	✓	✓	5
8	การสื่อสารภายในองค์กร			✓					✓	✓	✓			4
9	การจัดการความรู้และข้อมูลดิจิทัล					✓			✓	✓		✓	✓	4
10	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					✓		✓		✓				4
11	การปฏิบัติที่เป็นเลิศ			✓	✓			✓						3
12	วัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กร						✓					✓	✓	3
13	องค์กรแห่งการเรียนรู้								✓	✓	✓			3
14	ด้านผลลัพธ์นวัตกรรม	✓								✓				2
15	มุมมองต่อผู้เรียน		✓					✓						2
16	การพัฒนาหลักสูตร		✓		✓									2
17	กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					✓		✓						2
18	การวัดและประเมินผล							✓				✓		2
19	การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้		✓											1
20	การให้รางวัลความสำเร็จ										✓			1
21	กระบวนการสร้างนวัตกรรม						✓							1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้จำนวน 21 ด้าน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยแสดงในรูปความถี่และคัดเลือกองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาที่มีความถี่ ตั้งแต่ 6 ข้อ ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษามาเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒनावิสัยทัศน์ภายใต้การวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

**2. ด้านโครงสร้างองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจให้บุคลากรมีอำนาจ ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและมีอิสระในการจัดการ โดยมีหน่วยงาน หรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้การดำเนินงาน ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

**3. ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กร ที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมขององค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจและปลูกฝังให้บุคลากร พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**4. ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร** หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัย มีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ให้รางวัล กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ และมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

**5. ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม** หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่เปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา เปิดให้ชุมชน เข้ามาใช้พื้นที่ ของโรงเรียน รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันเอกสารและทรัพยากรที่ใช้ ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่นำมาใช้ ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

ดาวรรณ ฤทธิการ (2564, หน้า 183-187) กล่าวถึงภาวะผู้นำดิจิทัลกับการสร้างองค์กรนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมเช่นกัน เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารของประเทศต่างๆ ในโลกเชื่อมถึงกันได้สะดวก ทำให้การแข่งขันของประเทศรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการที่ประเทศต่างๆ จะสามารถแข่งขัน ประเทศอื่นได้จะต้องอาศัยความมีศักยภาพเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการขับเคลื่อน ในการคิดค้นและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการตลอดจนการจัดการองค์กรใหม่ เพื่อให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการในองค์กรยุคดิจิทัลมีประสิทธิภาพเพิ่ม มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในการพัฒนานวัตกรรมโดยอาศัยทักษะที่กล่าวมา ข้างต้น เพื่อยกระดับทักษะของตนเอง เพราะปัจจุบันมีเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้ได้รับทราบข้อมูล เชิงลึกและข้อมูลที่ช่วยให้เข้าใจกระบวนการในสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ง่ายมากขึ้น เนื่องจาก ทุกองค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรต้องวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) ได้ระบุว่าองค์กรนวัตกรรมเป็นกระบวนการใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลาตามความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรควรจะมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้องค์กรสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี รวมถึงได้เสนอแนวทางการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในการขับเคลื่อนและควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1. การมีจุดแข็งเป็นของตัวเอง องค์กรที่มีชื่อเสียงและอยู่มาเนิ่นนานย่อมมีบางอย่างเป็นจุดแข็ง การวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ จึงสำคัญมาก จุดแข็งและจุดอ่อนอาจเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา การยึดติดกับแผนหรือวิธีการแบบเดิมอาจไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรต้องเรียนรู้ การบริหารใหม่ๆ ต่อยอดจุดแข็งเดิมและเสริมสร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Unique)

2. วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์ที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรมีคือการสนใจเรียนรู้และกล้าลองเสี่ยงกับสิ่งใหม่ๆ ยอมรับความผิดพลาดได้และไม่ยึดติดกับความคิดเดิมๆว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ต้องเข้าใจวิธีการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีการวางแผนที่ยืดหยุ่น คือสามารถวางแผนและปรับเปลี่ยนแผนใหม่ เพื่อนำองค์กรให้ก้าวล้ำและก้าวทันโลกได้ตลอดเวลา

3. การหาพันธมิตร ถือเป็นวิธีหนึ่งในการปรับตัว โดยหาองค์กรขนาดเล็กที่ทันสมัย และมีรูปแบบที่ใกล้เคียงกันหรือองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะมาช่วยส่งเสริมองค์กร

4. การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีความรู้และเข้าใจว่าจะนำเทคโนโลยีอะไรมาเพื่อพัฒนาสิ่งใดในองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและตรงเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาเนื่องมาจากเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะสามารถนำทักษะความรู้ ความเข้าใจทางดิจิทัลเข้ามาใช้ในการสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้องค์กรทางการศึกษาสามารถขับเคลื่อนและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

### **สภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**

#### **วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

#### **พันธกิจ**

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
7. ปรับสมดุและส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

### ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ
2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. ผู้เรียนได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ มีทักษะความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

### ความเป็นมาและอำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนพิเศษ 295 ง วันที่ 29 พฤศจิกายน 2560, หน้า 13 - 14 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### **อาณาเขตจังหวัดอุตรดิตถ์**

**จังหวัดอุตรดิตถ์** ตั้งอยู่ทางใต้สุดของภาคเหนือตอนล่าง ห่างจากกรุงเทพมหานคร เป็นระยะทาง 491 กิโลเมตร โดยสภาพเป็นจังหวัดที่มีภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาและที่สูง สลับซับซ้อน มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอด่านซ้าย (จังหวัดแพร่) อำเภอนาหมื่น และอำเภอนาน้อย (จังหวัดน่าน)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ แขวงไชยบุรี (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว) โดยมี ภูทุ่งแล้งเป็นเขตแนวพรมแดน ระยะทาง 120 กิโลเมตร และติดต่อกับ อำเภอชาติตระการ(จังหวัดพิษณุโลก)

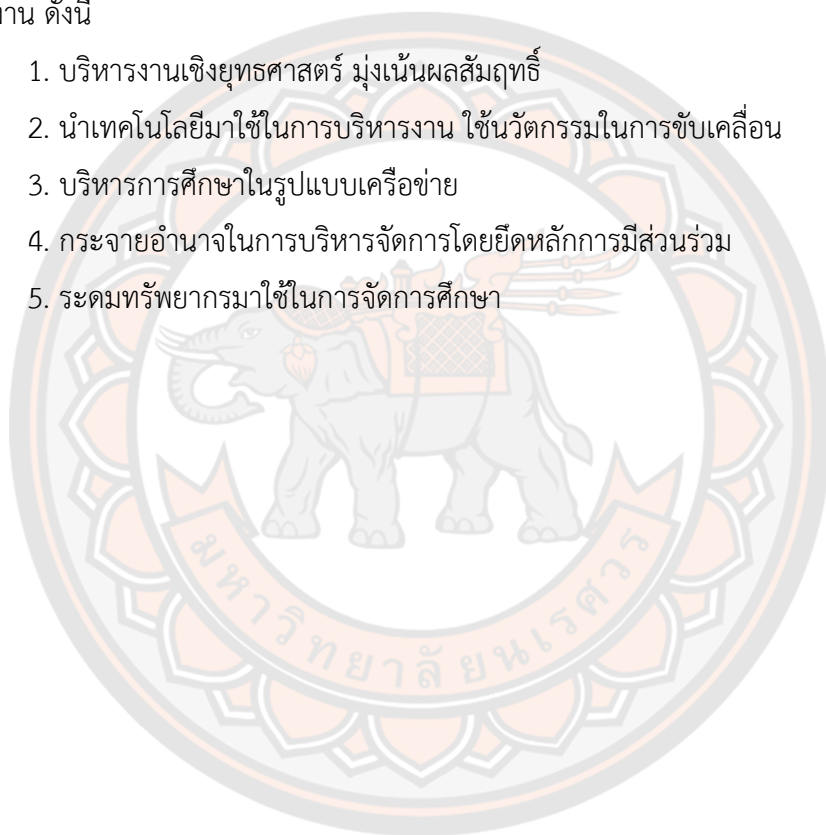
ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอพรมพิราม อำเภอวัดโบสถ์ (จังหวัดพิษณุโลก)

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอศรีสัชนาลัย อำเภอศรีนคร (จังหวัดสุโขทัย)

### การจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีหน้าที่บริหาร และจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มีแนวคิดและหลักการบริหารงาน โดยมุ่งส่งเสริม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ และสถานศึกษาในสังกัดเป็นองค์กร ที่มีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดและหลักการ บริหารงาน ดังนี้

1. บริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อน
3. บริหารการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย
4. กระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม
5. ระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา





ภาพ 1 แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์, 2565



## แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายตามจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์

เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกมิติ เกิดผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม มีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อให้มีการนำนโยบาย สู่การปฏิบัติและให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นกรอบการดำเนินงานพร้อมทั้งขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย “การใช้พื้นที่เป็นฐานใช้นวัตกรรม ในการขับเคลื่อน” ตามแนวทางการขับเคลื่อน “สพม.พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พัฒนาวิถีใหม่ ได้วิถีคุณภาพ” โดยมีรายละเอียดนโยบายและจุดเน้น ดังนี้

### นโยบาย

#### 1. ด้านความปลอดภัย

- 1.1 พัฒนาระบบ กลไก รูปแบบ วิธีการ หรือกระบวนการในการดูแลความปลอดภัยให้กับ ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ
- 1.2 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ และในภาวะชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)
- 1.3 ดูแลช่วยเหลือ และปกป้องคุ้มครองความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

#### 2. ด้านโอกาส

- 2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน วารสารฐานการศึกษาเพื่ออาชีพ สามารถวิเคราะห์ตนเองเพื่อการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ ตรงตามศักยภาพและความถนัดของตนเอง
- 2.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ
- 2.3 พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เข้มแข็ง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างมี คุณภาพ มีความสุข ไม่ออกจากระบบการศึกษา รวมทั้งช่วยเหลือเด็กตกหล่นและเด็ก ออกจากคันให้ได้รับการศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน
- 2.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษา ที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3. ด้านคุณภาพ

3.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน เป็นคนดี มีวินัยและความรับผิดชอบ มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่น ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีดิจิทัล และภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเลือกศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ ตามความต้องการและความถนัดของผู้เรียน

3.3 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและการเตรียมความพร้อม ด้านหลักสูตรฐานสมรรถนะ เน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในแต่ละระดับ จัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา พหุปัญญา พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนทุกระดับตามบริบทของสถานศึกษา

3.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

### 4. ด้านประสิทธิภาพ

4.1 ส่งเสริมสนับสนุนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษา บนฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4.2 พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

4.3 น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล สู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

4.4 เพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### จุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

1. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน ให้สามารถ วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง และเสริมสร้างแนวทางป้องกันและดูแลความปลอดภัย ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และเสรีภาพทางสังคม ภายใต้ "โครงการโรงเรียนปลอดภัย (Safety School) "

2. เสริมสร้างวินัยและความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ ให้แก่ผู้บริหาร การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน ภายใต้ "โครงการเสริมสร้างวินัย และความรับผิดชอบ"

3. ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ภายใต้ "โครงการห้องเรียนนำอยู่ การเรียนรู้ก้าวไกล พัฒนาวิถีใหม่ ได้วิถีคุณภาพ" โดยการสร้างห้องเรียนคุณภาพ เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีความรู้ทันต่อสถานการณ์ของโลก ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน

#### เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

##### 1. คุณภาพผู้เรียน

ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นทางด้านวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสุขภาพกายและใจที่ดี

##### 2. คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี และ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

##### 3. คุณภาพสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคุณภาพด้านการบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ ห้องเรียนคุณภาพ และสิ่งแวดล้อมปลอดภัยน่าเรียนรู้

##### 4. คุณภาพหลักสูตร

หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

##### 5. คุณภาพเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษามีการสร้างความร่วมมือในระดับสหวิทยาเขต และเครือข่ายความร่วมมือร่วมพัฒนา ในระดับชุมชน ระดับประเทศ และระดับนานาชาติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชวน ภารังกุล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรีทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดราชบุรีตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศสร้างสรรค์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันขององค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยสภาพปัจจุบันขององค์การแห่งนวัตกรรมที่มีสภาพการดำเนินงานลำดับสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากร และด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม ด้านการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ 2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 587.01$ , p-value = 0.00, df = 240, CFI = 0.99, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.049) ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 93 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมี 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การพัฒนานักนวัตกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์ 3. รูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ 8 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนองค์การ มี 3 ขั้นตอน คือการเตรียมความพร้อมโดยผู้บริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเชิงนวัตกรรม และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำองค์การ มี 1 ขั้นตอน คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) การจัดการองค์การมี 2 ขั้นตอน คือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม และ 4) การควบคุมองค์การ

มี 2 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบและประเมินผลและการปรับปรุงและพัฒนา โดยภาพรวมของรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สุริศา ริมศิริ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 65 ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องมีค่ามัธยฐาน (Mdn) 2.50 ขึ้นไป ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mo) และค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.25 ทุกตัวบ่งชี้โดยตัวบ่งชี้ของทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบจากมากไปน้อยคือ 1) นิสัยนวัตกรรม 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การสื่อสาร 6) ผลลัพธ์นวัตกรรม 7) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 8) บรรยากาศนวัตกรรม และ 9) การบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นลำดับสุดท้าย

สุชญา โภมลวานิช (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เมื่อพิจารณาเรียงลำดับ พบว่า ด้านการสื่อสารดิจิทัลมีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและด้านการรู้ดิจิทัล 2) การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเรียงลำดับ พบว่าด้านการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านการรู้ดิจิทัลสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ร้อยละ 57.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ ดังนี้ สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.271 + 0.524(X_3) + 0.186(X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ ดังนี้ สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Z_y = 0.576(Z_x3) + 0.211(Z_x2)$$

ธนกร จันทะนาม (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่มีเพศและประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 2 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 2 ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อ เครื่อง ICT ได้อย่างเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารยังขาดความรู้ในด้านการสร้างสื่อเพื่อใช้ในการวัดและประเมินผล นอกจากนี้ในด้านการจัดการเรียนการสอนในมีบางพื้นที่ ที่ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเต็มรูปแบบ ครูยังขาดเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อีกมากมาย ที่จะใช้ในการจัดการเรียนสอน เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล ข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดอบรมพัฒนาครูและผู้บริหารในเรื่องการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ทุกหน่วยงานควรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่นักเรียน ครู และผู้บริหาร ไม่ว่าจะผ่านทางด้าน สื่อ อุปกรณ์ และทรัพย์สิน เพื่อพัฒนาชาติเราให้มีประสิทธิภาพและเจริญรุ่งเรืองต่อไป

กัญญารัตน์ สุขแสน (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษารอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D = 0.62) และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D = 0.41) สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1. องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่เชื่อมโยง และ 3) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2. วิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์ 2) การเรียนแบบมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3. เป้าหมายการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ 2) จัดทำฐานข้อมูลและลงรหัส และ 3) บริหารจัดการความร่วมมือ 4. คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างความมั่นใจ 3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

จิตรกร จันทร์สุข และ จิรนนท์ วัชรกุล (2564) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีองค์ประกอบ

5 องค์ประกอบ และ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการใช้เทคโนโลยี มีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ คือ 1.1) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ดิจิทัล 1.2) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกยุคดิจิทัล และ 1.3) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้ครูสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2) การมีวิสัยทัศน์ 6 มีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ คือ 2.1) ผู้บริหารสามารถมองการณ์ไกลเพื่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร 2.2) ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล และ 2.3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร 3) การเป็นผู้นำดิจิทัล มีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ คือ 3.1) ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่สามารถใช้ดิจิทัล 3.2) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และ 3.3) ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษากับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถการใช้ดิจิทัล มีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ คือ 4.1) ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์มและเทคโนโลยีใหม่ ๆ 4.2) ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ด้านดิจิทัลและค้นพบวิธีใหม่ ๆ และ 4.3) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะเทคนิคทางด้านดิจิทัล และ 5) การบริหารจัดการโครงสร้าง มีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ คือ 5.1) ผู้บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.2) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคลในการทำงานร่วมกัน และ 5.3) ผู้บริหารสามารถปรับปรุงสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ

ทศพล สุวรรณราช (2564) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

การตี อนันต์นาวิ และ สิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง (2564) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์กรนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมการ ศึกษา มี 9 ด้าน ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา มี 3 ด้าน รูปแบบองค์กรนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์กรนวัตกรรมการ ศึกษาของสถานศึกษา มี 9 ด้าน คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม การทำงาน เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้/การแสวงหา ความรู้ใหม่ ๆ การพัฒนานักนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารจัดการ มี 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ การปรับปรุง และปัจจัยที่ส่งเสริม ความเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาของสถานศึกษา มี 3 ด้าน คือ ศักยภาพครูและผู้บริหาร ภาวะผู้นำดิจิทัล และการสื่อสารภายในองค์กร

### งานวิจัยต่างประเทศ

Ahmed (2009, pp. 30-43) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่มุ่งเน้นการเป็นวัฒนธรรม ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีอิสระ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการ ตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่าง มีความเชื่อว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมสนับสนุน การมีส่วนร่วมและรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีทีมงาน ที่หลากหลายวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์เปิดรับความคิดจากภายนอก มีความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีลำดับชั้นบังคับบัญชามาก มีการกระจายของข้อมูล ข่าวสารทั้งจากข้างขึ้นบนและบนลงล่าง มีความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจมีลักษณะ โครงสร้างแบบระบอบราชการน้อย

2. มีภาวะผู้นำที่มีพันธสัญญาและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรมโดยเฉพาะผู้บริหาร ระดับอาวุโส มีการประกาศหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3. มีการให้อิสระทางความคิดและส่งเสริมความกล้าเสี่ยง การปัจจุบัน ให้อิสระในการ ทดลองถึงแม้การกระทำที่ล้มเหลว ยอมรับความผิดพลาด สร้างความท้าทายในสถานการณ์อนุญาต ให้มีการอภิปรายความคิด ไม่มีการลงโทษเมื่อพนักงานเกิดความผิดพลาด



4. การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก เช่น การมุ่งเน้นลูกค้า ซัพพลายเออร์

5. มีการสร้างบรรยากาศที่มีไว้วางใจ และเปิดเผย มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นผู้รับฟังที่ดี ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ ส่งเสริมการคิดแนวระนาบ

6. มีการสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานภายในองค์กร มีการเคลื่อนย้ายพนักงาน ไปทำงานในทีมงานหรือฝ่ายงานต่างๆ มีการทำงานเป็นทีม

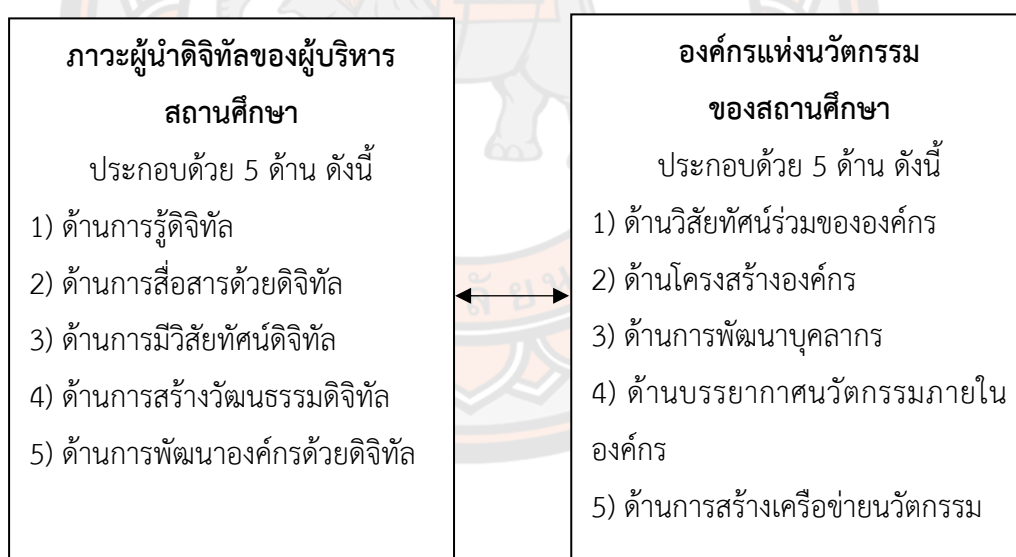
7. มีตำนานและเรื่องราวเกี่ยวกับความสำเร็จต่างๆ ซึ่งมันจะเป็นสัญลักษณ์และแนวปฏิบัติ ของความสำเร็จ

8. การให้รางวัลและการยอมรับ ความคิดของพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและให้ความเคารพแก่ความคิดใหม่ๆ มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ ด้านนวัตกรรม เช่น การให้รางวัล (Award) การให้สนับสนุนทรัพยากรที่ในการสร้างนวัตกรรม และการฝึกอบรม มีการสนับสนุนทรัพยากรด้านเม็ดเงินงบประมาณ เวลาโอกาส เครื่องมือโครงสร้าง สนับสนุน เช่น สถานที่ทำงาน และเครื่องมือ รวมทั้งมีการฝึกอบรมและส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ของพนักงาน

Zhong (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาระการวัดความเป็นผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสาระการวัดภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบท ของการศึกษา K-12 ตามมาตรฐาน ISTE-A ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ถูกระบุว่า เป็นวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีแบบบูรณาการและการสนับสนุนแผนเทคโนโลยีโดยผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สาระการวัดของวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลนั้นรวมถึงอุปกรณ์ที่เพียงพอ การสร้างแบบจำลองเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสการเรียนรู้ดิจิทัล และชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลเป็นสาระการวัดในการพัฒนาวิชาชีพ ส่วนสาระการวัดของการปรับปรุง ระบบรวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง บุคลากรที่มีการแข่งขันและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การเป็นพลเมืองดิจิทัลจะถูกระบุว่าเป็นตัวกรองข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ได้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัยได้พิจารณากรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการรู้ดิจิทัล 2) ด้านการสื่อสารดิจิทัล 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และ 5) ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล และได้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัยได้พิจารณากรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร และ 5) ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม โดยเขียนเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 37 คน ครู 801 คน รวมทั้งสิ้น 838 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie R. V. & Morgan, 1970 อ้างอิงใน สถิรพร เซาว์นชัย, 2561) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 18 คน โดยวิธีเจาะจงและครูผู้สอน จำนวน 247 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูแต่ละสถานศึกษา

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในจังหวัด  
อุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
ลับแลศรีวิทยา	1	19	1	6
ดาราพิทยาคม	1	13	1	4
แสนตอวิทยา	1	13	1	4
บ้านโคกพิทยา	1	12	1	4
ทุ่งกะโล่วิทยา	1	13	1	4
ลับแลพิทยาคม	1	19	1	6
ด่านแม่คำมันพิทยาคม	1	18	1	6
น้ำริดวิทยา	1	23	1	7
ทองแสนขันวิทยา	1	29	1	9
พากท่าวิทยา	1	32	1	10
บ้านโคกพิทยาคม	1	35	1	10
ท่าปลาประชาอุทิศ	2	39	1	10
ตรอนศรีสินธุ์	2	39	1	10
น้ำปาดชนูปถัมภ์	4	45	1	14
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุตรดิตถ์	3	47	1	15
พิชัย	5	111	1	35
อุตรดิตถ์	5	136	1	43
อุตรดิตถ์ตรูณี	5	158	1	50
<b>รวม</b>	<b>37</b>	<b>801</b>	<b>18</b>	<b>247</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>838</b>		<b>265</b>	

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์, 2553) ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์ประกอบและได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

- |                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการรู้ดิจิทัล             | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล     | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล    | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล   | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล | จำนวน 5 ข้อ |

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

- |           |  |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิษฐ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553) ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์ประกอบและโครงสร้างเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 ข้อ
4. ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร จำนวน 9 ข้อ
5. ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม จำนวน 5 ข้อ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิษฐ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล และความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการรู้ดิจิทัล 2. ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และ 5. ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล และความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร 2. ด้านโครงสร้างองค์กร 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร 4. ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร และ 5. ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม โดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร เขาวนชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร และพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 นายกิตติศักดิ์ สินธุจสานนท์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนลับแลพิทยาคม จังหวัดอุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

5.3 ดร.มาราศรี มีโชค ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อความของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อความกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ถ้า  $IOC < 0.50$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ปรากฏว่าได้ค่า IOC 1.00 ทุกข้อ (ผลการหาคุณภาพเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ค หน้า 124)

6. ปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จังหวัดพิษณุโลก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1990) โดยตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.97 และตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมือ อยู่ในภาคผนวก ง หน้า 131)

8. นำข้อมูลการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านบริการของ Google Form ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูลพร้อมกับ QR Code แบบสอบถาม ไปยังสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลกอุตรดิตถ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาเก็บข้อมูล

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 265 ฉบับ ได้รับการตอบกลับ จำนวน 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ความถี่และร้อยละ
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตรดิตถ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตรดิตถ์ มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับใด ด้วยโปรแกรมสำเร็จ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน(บุญชม ศรีสะอาด,2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตรดิตถ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ในจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตรดิตถ์ มีระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับใด ด้วยโปรแกรมสำเร็จ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้

มาแปลความหมายรายข้อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสี ะอาด, 2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) แปลความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.51–0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01–0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 การแจกแจงความถี่

1.2 ค่าร้อยละ

1.3 ค่าเฉลี่ย

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ ใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  
 S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 N แทน จำนวนประชากร  
 $r$  แทน ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เข้าสมการกับตัวแปรตาม  
 $X$  แทน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 $X_1$  แทน การรู้ดิจิทัล  
 $X_2$  แทน การสื่อสารด้วยดิจิทัล  
 $X_3$  แทน การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล  
 $X_4$  แทน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล  
 $X_5$  แทน การพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล  
 $X_{รวม}$  แทน ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม  
 $Y$  แทน องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา  
 $Y_1$  แทน วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร  
 $Y_2$  แทน โครงสร้างองค์กร  
 $Y_3$  แทน การพัฒนาบุคลากร  
 $Y_4$  แทน บรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร  
 $Y_5$  แทน การสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

Yรวม แทน ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม

\*\* แทน ผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน นำเสนอข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุตรดิตถ์

**ตอนที่ 3** ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุตรดิตถ์

**ตอนที่ 4** ผลการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุตรดิตถ์ นำเสนอได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	117	44.15
	หญิง	148	55.85
	รวม	265	100.00
2	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	18	6.79
	ครู	247	93.21
	รวม	265	100.00
3	ประสบการณ์ทำงาน		
	น้อยกว่า 5 ปี	60	22.64
	5-10 ปี	69	26.04
	มากกว่า 10 ปี	136	51.32
	รวม	265	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.85 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครูมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.21 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.32

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัด  
อุตรดิตถ์

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ ในภาพรวม

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการรู้ดิจิทัล	4.12	0.65	มาก	3
2	ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล	4.13	0.73	มาก	2
3	ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.04	0.79	มาก	5
4	ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	4.17	0.69	มาก	1
5	ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล	4.08	0.74	มาก	4
รวม		4.12	0.68	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัด  
อุตรดิตถ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล  
( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.73) ตามด้วยด้านการรู้ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.65) และ ด้านการพัฒน  
องค์กรด้วยดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.74) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล  
( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.79)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการรู้ดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรู้ดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในเทคโนโลยีดิจิทัล	4.10	0.68	มาก	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจาร์ณญาณในการ เลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม	4.10	0.80	มาก	3
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายใน สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.72	มาก	2
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	0.85	มาก	1
<b>รวม</b>		<b>4.12</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการรู้ดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.85) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.72) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจาร์ณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.80) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.68)



ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร	4.10	0.94	มาก	4
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประชาสัมพันธ์	4.08	0.78	มาก	5
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูเพื่อการสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.88	มาก	3
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักเรียนเพื่อการสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.75	มาก	2
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างชุมชนเพื่อการสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.05	0.95	มาก	6
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	0.72	มาก	1

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
	รวม	4.13	0.73	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.72$ ) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักเรียนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.19, S.D. = 0.75$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.95$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทขององค์กร	4.07	0.89	มาก	2
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	3.96	0.90	มาก	3
3.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ	4.08	0.94	มาก	1
4.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ	3.89	0.99	มาก	4
<b>รวม</b>		<b>4.04</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.94) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทขององค์กร ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.89) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.99)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา	4.20	0.79	มาก	4
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร	4.25	0.79	มาก	2
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกดิจิทัลในองค์กร	4.22	0.74	มาก	3
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น	4.29	0.75	มาก	1
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการปฏิบัติงาน	4.20	0.70	มาก	4
<b>รวม</b>		<b>4.17</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.75) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.79) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.70)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนางองค์กรด้วยดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการพัฒนางองค์กร ด้วยดิจิทัล	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัด				
1.	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายใน สถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.08	0.88	มาก	3
	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัด				
2.	นวัตกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.96	0.84	มาก	4
	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้				
3.	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.31	0.75	มาก	1
	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่				
4.	กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	3.96	0.91	มาก	4
	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่				
5.	เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร	4.09	0.80	มาก	2
	รวม	4.08	0.74	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.91) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.88)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุตรดิตถ์

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ  
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ในภาพรวม

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของ สถานศึกษา	n = 265		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	4.29	0.54	มาก	2
2	ด้านโครงสร้างองค์กร	4.28	0.49	มาก	3
3	ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.31	0.46	มาก	1
4	ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการ องค์กร	4.20	0.45	มาก	5
5	ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม	4.22	0.50	มาก	4
	<b>รวม</b>	4.25	0.43	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาใน  
จังหวัดอุตรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยภาพรวม  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับ  
ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.46) รองลงมา คือด้านวิสัยทัศน์  
ร่วมขององค์กร ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.54) ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.49) การ  
สร้างเครือข่ายนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
คือ ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการในองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.45)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์	4.31	0.68	มาก	4
2.	สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และแนว ทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมภายในสถานศึกษา	4.11	0.79	มาก	5
3.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ มุ่งเน้นนวัตกรรม	4.34	0.66	มาก	2
4.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์บริบทและ สภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน	4.32	0.61	มาก	3
5.	สถานศึกษามีการขับเคลื่อนภารกิจที่ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์ สูงสุดของผู้เรียน	4.39	0.49	มาก	1
<b>รวม</b>		<b>4.29</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 12 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.66) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.79)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านโครงสร้างองค์กร

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างองค์กร	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษา	4.38	0.53	มาก	3
2.	สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจ	4.23	0.71	มาก	5
3.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.41	0.54	มาก	1
4.	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน	4.40	0.60	มาก	2
5.	สถานศึกษามีอิสระในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.29	0.65	มาก	4
6.	สถานศึกษามีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย	4.08	0.72	มาก	7
7.	สถานศึกษามีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ	4.19	0.73	มาก	6
<b>รวม</b>		<b>4.28</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.72)



ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	4.32	0.56	มาก	1
2.	สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความสามารถและมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	4.32	0.56	มาก	1
3.	สถานศึกษามีการกำหนดแผนการพัฒนาครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.54	มาก	1
4.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.69	มาก	2
<b>รวม</b>		<b>4.31</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 14 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.56) สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความสามารถและมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการกำหนดแผนการพัฒนาครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.54) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.69)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม	4.31	0.51	มาก	2
2.	สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการ จัดการเรียนรู้	4.25	0.55	มาก	5
3.	สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.36	0.66	มาก	1
4.	สถานศึกษามีจัดสิ่งแวดลอมภายใน สถานศึกษาให้มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศ ถ่ายเท เครื่องมือและอุปกรณ์มีความปลอดภัย ในการใช้งาน	4.28	0.52	มาก	3
5.	สถานศึกษามีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอเพื่อสร้างนวัตกรรม	4.12	0.87	มาก	7
6.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนา นวัตกรรม	4.26	0.54	มาก	4
7.	สถานศึกษาให้รางวัลกับความสำเร็จด้าน นวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.97	0.67	มาก	9
8.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำ กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ	4.18	0.57	มาก	6
9.	สถานศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่ สนุกสนานจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทาง การศึกษา	4.08	0.48	มาก	8
<b>รวม</b>		<b>4.20</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 15 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.45 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการนำนวัตกรรม เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = .0.51) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาให้รางวัลกับความสำเร็จด้าน นวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.67)



ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

ที่	องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม	n = 265		ระดับ	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา	4.15	0.60	มาก	5
2.	สถานศึกษาเปิดให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่ภายในสถานศึกษา	4.21	0.58	มาก	3
3.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น	4.31	0.60	มาก	1
4.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันทรัพยากรใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น	4.19	0.64	มาก	4
5.	สถานศึกษานำความรู้และทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	4.25	0.61	มาก	2
<b>รวม</b>		<b>4.22</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 16 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ สถานศึกษานำความรู้และทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.61) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.60)

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์

ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา(X)	ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา(Y)					ความเป็น องค์กร แห่ง นวัตกรรม ใน ภาพรวม (Yรวม)
	ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร(Y1)	ด้านโครงสร้างองค์กร(Y2)	ด้านการพัฒนาบุคลากร(Y3)	ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร(Y4)	ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม(Y5)	
ด้านการรู้ดิจิทัล (X1)	.704**	.672**	.445**	.639**	.546**	.696**
ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล(X2)	.593**	.651**	.284**	.541**	.517**	.608**
ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล(X3)	.637**	.672**	.275**	.591**	.501**	.634**
ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (X4)	.724**	.795**	.455**	.718**	.656**	.781**
ด้านการพัฒนาองค์กรด้วย ดิจิทัล (X5)	.641**	.756**	.352**	.696**	.649**	.730**
ภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวม (Xรวม)	.697**	.755**	.374**	.674**	.605**	.729**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = 0.729$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ( $r = 0.781$ )

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรู้ดิจิทัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมในระดับปานกลาง ( $r = .696$ ) โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ( $r = .704$ )

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมในระดับปานกลาง ( $r = .608$ ) โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านโครงสร้างองค์กร ( $r = .651$ )

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมในระดับปานกลาง ( $r = .634$ ) โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านโครงสร้างองค์กร ( $r = .672$ )

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมในระดับสูง ( $r = .781$ ) โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านโครงสร้างองค์กร ( $r = .795$ )

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมในระดับสูง ( $r = .730$ ) โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านโครงสร้างองค์กร ( $r = .756$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น ตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 265 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 18 คน ครูผู้สอน 247 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูแต่ละสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 265 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 18 คน ครูผู้สอน 247 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูแต่ละสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน นำเสนอข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์จำนวน 265 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 44.2 และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.8 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครูมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.2 รองลงมาคือตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 26.0 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.6

2. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล ตามด้วยด้านการรู้ดิจิทัล และ ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

2.1 ด้านการรู้ดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการรู้ดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการเลือกใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่เหมาะสม และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักเรียนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.5 ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3. ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร การสร้างเครือข่ายนวัตกรรมตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร

3.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู

และบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษา

3.2 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมา คือ สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความสามารถ และมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการกำหนดแผนการพัฒนาครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านบรรยากาศนวัตกรรมการภายในองค์กร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาให้รางวัลกับความสำเร็จด้านนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5 ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารใช้ในการจัดการเรียนรู้ออกกับสถานศึกษาอื่น รองลงมา คือ สถานศึกษานำความรู้และทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา

4. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยด้านที่มีสหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ส่วนด้านที่มีค่าสหสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ การสื่อสารด้วยดิจิทัล

## อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้บริหารงานภายใต้กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายมิติ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษายังคงต้องขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เดิมที่ได้กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จ จึงทำให้ยังนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่บริบทของสถานศึกษาเอื้ออำนวย ซึ่งสอดคล้องกับ สุขญา โกลวานิช (2563) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลไว้ในมิติของด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลนั้นแสดงได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในยุคดิจิทัลได้กว้างไกล จะต้องมีความคิดที่ก้าวหน้าและทันสมัย มีความกล้าตัดสินใจ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในยุคดิจิทัลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสอดคล้องกับ ฝนทิพย์ หาญชนะ และศีกฤทธิ ศีลาฉาย (2565) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

มีประชากรจำนวนไม่มาก ทำให้งบประมาณของสถานศึกษามีค่อนข้างจำกัด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สุริศา ริมศิริ (2562) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านบรรยากาศนวัตกรรมไว้ว่า บรรยากาศนวัตกรรมในสถานศึกษาสามารถส่งเสริมได้ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ อย่างเพียงพอซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้งบประมาณค่อนข้างสูง การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมผู้บริหารจึงอาจสร้างด้วยการจัดให้มีการนำเสนอผลงานนวัตกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทบทวนผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการเสนอแนวความคิดเห็นและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม และสอดคล้องกับขวัญชนก แสงท่านั่ง (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านบรรยากาศองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสำหรับคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลกับโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างหนึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและมีอิสระเพื่อความคล่องตัวในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจที่สูงขึ้น ตลอดจนมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ ผ่านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กรที่ทำให้วัฒนธรรมการใช้ดิจิทัลและการสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องปกติภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับ ขวัญชนก แสงท่านั่ง (2563) ที่ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ว่า โครงสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมเปรียบเสมือนระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจในการบังคับบัญชาในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาที่ต้องจัดทำให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม มีการจัดฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ กระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของหลายบุคคลในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2564) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล (Digital Culture) ที่สัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร

ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันแบ่งปันข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับทักษะของตนเอง ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรต้องวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยมีแนวคิดเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

2. ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อให้ครูและบุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และให้รางวัลกับผู้ที่มีความสำเร็จในด้านนวัตกรรม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวม (Yรวม) กับ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (X4) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.781$ ) ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาองค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้เกิดขึ้น สร้างพลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเรื่องปกติในสถานศึกษาจนเกิดเป็นวัฒนธรรม

การเรียนรู้บนโลกดิจิทัลภายในองค์กร เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษา สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งจะสามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้สารสนเทศในการเสนอแนะแนวทาง นโยบายหรือหลักสูตรให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป
2. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ร่วมกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้สารสนเทศในการเสนอแนะแนวทาง นโยบายหรือหลักสูตรให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป



# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญชนก แสงทាំង. (2563). *รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).
- กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จักภัทสรณ์ย์ ไตรรัตน์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์. (2563). การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา:โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา* (ครั้งที่ 15). (น.1903-1914). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 1).อุบลราชธานี: สำนักพิมพ์ศิริธรรมออฟเซ็ท
- จิตรกร จันทร์สุข และ จิรนนท์ วัชรกุล. (2564). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 15(2), 36-49.
- จิตติมา วรณศรี. (2564). *การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ชูชาติ พุทธลา. (2561). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทินกร บัวชู, ทิพภาพร บัวชู.(2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. *วารสารครุศาสตร์ : Journal of Educational Studies*, 2562; 13 (2), 294-285
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย, และสุชาติ บางวิเศษ. (2563). *การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- ปานชนก ด้วงอุดม. (2562). *การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พรชัย กำหม่อม. (2560). *โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- เพทาย ภูมิพิพัฒน์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตอำเภอหนองใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, และนักรบ หมี่แสน. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา.* ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรีจำกัด.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. Administrative Management and school Base Basic* (พิมพ์ครั้งที่ 5 ฉบับปรับปรุง). ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- ปานชนก ด้วงอุดม. (2562). *การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ฝนทิพย์ หาญชนะ และ คีฤทธิ ศีลาฉาย. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง* The Digital Leadership of School Administrator in Teachers' Opinion under Secondary School Consortium of Chonburi 1 the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7 (6), 117-133.
- วัฒน์ชัย ศิริญาณ, วิทยา เจริญศิริ, สัจญา เคนาภูมิ. *The Innovation Organization: The New Alternative for 21st Century Development.* *อินฟอร์เมชัน Information*, 2560; 24(2), 80-72.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทันที่คณะร่วมสมัยปัจจุบัน* (พิมพ์ครั้งที่ 1) .  
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์
- ศิลป์ชัย อ่างตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษ  
แบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.* (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สถิรพร เขาวนชัย. (2561). *เอกสารประกอบการสอน การวิจัยทางการบริหารการศึกษา.*  
พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมปอง ชาสิ่งแก้ว. (2552). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาหลักสูตรพุทธศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย.บทความทางวิชาการ(2560).*  
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สัมมา ธนินธ์. (2556). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: พิมพ์จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *กรอบสมรรถนะดิจิทัล  
สำหรับพลเมืองไทย. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*  
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล* (พิมพ์ครั้งที่ 2) .  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชญา โภมลวานิช ,สิทธิชัย สอนสุภี ,บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ ,เกื้อจิตต์ นิมทิม . (2563).  
*องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา  
แห่งชาติ (ครั้งที่ 21).* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชญา โภมลวานิช. (2563). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
ครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23.*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชาติ หัตถ์สุวรรณ. (2557). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.* (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค : Thailand 4.0* (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา* (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุริศา रिมาศิริ. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2560). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุขุณีนิพนธ์ปริญญาดุขุณีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกรัตน์ เชื้อวงศ์ และ วัลลภา อาริรัตน์. (2564). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4*. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ (ครั้งที่ 22). (น.886-893). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Chandrasekar, A., & Mallis, E. (2021). *Digital Leadership Readiness: Lessons from Singapore* [White paper]. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Edita Kastratovic, Lidija Miletic , Milan Dragic . (2015). *INNOVATIVE ORGANIZATION, INNOVATION, AND INNOVATION UNION SCOREBOARD*. International Journal of Economics and Law,5(13),41-45.
- Ilomäki , L. and Lakkala, M. (2018). *Digital technology and practices for school improvement: innovative digital school model. Research and Practice in Technology Enhanced Learning (RPTeL) 13, 25.*  
<https://doi.org/10.1186/s41039-018-0094-8>
- Krasimir Velchev. (2017). *INNOVATIVE SCHOOLS: IMPROVING EDUCATIONAL QUALITY*. Retrieved April 21, 2022, from [shorturl.at/hksR3](http://shorturl.at/hksR3)
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: changing paradigms for changing time*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Steve Wheeler. (2016). *4 Things Innovative Schools Have In Common*. Retrieved April 21, 2022, from <https://www.teachthought.com/education/innovative-schools/>

Tiger. (2020). *Digital Leadership*. Retrieved from  
<https://thaiwinner.com/digital-leadership/>

Tran, L. (2017). *Digital Transformation: The 5 Must-Have Skills for Digital Leader*.  
Retrieved April 16, 2022, from  
<https://www.inloox.com/company/Blog/articles/digital-transformation-the-5-must-have-skills-for-digital-leaders/>

Zhu. P. (2017). *Five Key Elements in Digital Leadership*. Retrieved April 16, 2022,  
From <http://futureofcio.blogspot.com/2015/01/five-key-elements-in-digital-leadership.html>



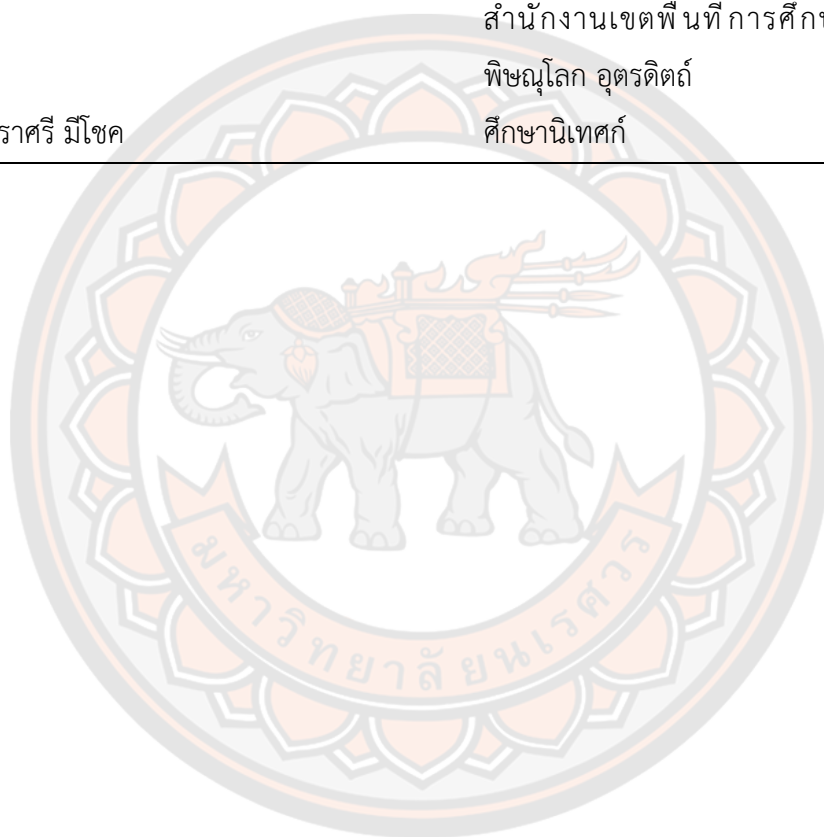


ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิรพร เซาว์นชัย	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
นายกิตติศักดิ์ สินธุวงศานนท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนลับแลพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์
ดร.มาราศรี มีโชค	ศึกษานิเทศก์



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง  
นวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูระดับมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น  
3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ  
(Check List) จำนวน 3 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ

นางสาวภูริรัตน์ สุขใส

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

## 1. เพศ

- ( ) ชาย
- ( ) หญิง

## 2. ตำแหน่ง

- ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
- ( ) ครูผู้สอน

## 3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี
- ( ) 5-10 ปี
- ( ) มากกว่า 10 ปี





ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาใน  
จังหวัดอุดรดิตถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ มีจำนวน 24 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำ  
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการรู้ดิจิทัล						
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล	✓				

### จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา  
มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ  
มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการรู้ดิจิทัล</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล</b>						
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประชาสัมพันธ์					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักเรียนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างชุมชนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>						
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทขององค์กร					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ					

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล</b>						
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา					
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร					
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกดิจิทัลในองค์กร					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล</b>						
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีจำนวน 30 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม**

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร						
0	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	✓				

**จากตัวอย่างแสดงว่า**

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร</b>						
1.	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์					
2.	สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษา					
3.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม					
4.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน					
5.	สถานศึกษามีการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน					
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>						
6.	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการ การศึกษาสถานศึกษา					
7.	สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจ					
8.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
9.	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวใน การปฏิบัติงาน					
10.	สถานศึกษามีอิสระในการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	สถานศึกษามีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย					
12.	สถานศึกษามีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
13.	สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ					
14.	สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความสามารถและมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ					
15.	สถานศึกษามีการกำหนดแผนการพัฒนาคูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
16.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร</b>						
17.	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม					
18.	สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
19.	สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
20.	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศ					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ถ่ายเท เครื่องมือและอุปกรณ์มีความปลอดภัยในการใช้งาน					
21.	สถานศึกษามีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์อย่างเพียงพอเพื่อสร้างนวัตกรรม					
22.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม					
23.	สถานศึกษาให้รางวัลกับความสำเร็จด้านนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
24.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ					
25.	สถานศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานจนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา					
<b>ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม</b>						
26.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา					
27.	สถานศึกษาเปิดให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่ภายในสถานศึกษา					
28.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น					
29.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันทรัพยากรใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น					



ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30.	สถานศึกษานำความรู้และทรัพยากรมาใช้ ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม



## ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตารางที่ 18 แสดงดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ ภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปรผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>ด้านการรู้ดิจิทัล</b>					
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิจาร์ณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสื่อสารด้วยดิจิทัล</b>					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประชาสัมพันธ์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม ภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปรรผล
	คนที่				
	1	2	3		
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักเรียนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างชุมชนเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้การสื่อสารและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>					
12. ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15. ผู้บริหารมีการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วยการเสริมแรงด้วยวิธีที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม ภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปรผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>การมีคุณธรรมจริยธรรม</b>					
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์บริบทขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล</b>					
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้บนโลกดิจิทัลในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม ภาวะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปรผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>ด้านการพัฒนาองค์กรด้วยดิจิทัล</b>					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลภายในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้

**ตารางที่ 19** แสดงดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปรผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>ด้านวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร</b>					
1. สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. สถานศึกษามีการขับเคลื่อนภารกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
6. สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7. สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9. สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10. สถานศึกษามีอิสระในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปรรผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่				
	1	2	3		
11. สถานศึกษามีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็น ศูนย์กลางการวิจัย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12. สถานศึกษามีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ที่ส่งเสริมการดำเนินงานภายในสถานศึกษามี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>					
13. สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ในการสร้าง นวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14. สถานศึกษามีกระบวนการหรือการดำเนินงานที่ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความสามารถและมี ทักษะในการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15. สถานศึกษามีการกำหนดแผนการพัฒนาครูและ บุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านบรรยากาศนวัตกรรมภายในองค์กร</b>					
17. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ที่ ส่งเสริมให้ ครู และบุคลากรใช้ ความคิด สร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18. สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการ จัดการเรียนรูู้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19. สถานศึกษามีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ให้มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเท เครื่องมือ และอุปกรณ์มีความปลอดภัยในการใช้งาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปรผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่				
ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา	1	2	3		
21. สถานศึกษามีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอเพื่อสร้างนวัตกรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23. สถานศึกษาให้รางวัลกับความสำเร็จด้านนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25. สถานศึกษามีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม</b>					
26. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27. สถานศึกษาเปิดให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่ภายในสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28. สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันเอกสารใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29. สถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันทรัพยากรใช้ในการจัดการเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30. สถานศึกษานำความรู้และทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

1. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

1.1 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	24

ภาพ 3 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	30

ภาพ 4 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม  
ของสถานศึกษา

1.3 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	54

ภาพ 5 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

		Statistics		
		เพศ	ตำแหน่ง	EXP
N	Valid	265	265	265
	Missing	0	0	0

ภาพ 6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

		เพศ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	117	44.2	44.2	44.2
	หญิง	148	55.8	55.8	100.0
Total		265	100.0	100.0	

ภาพ 7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเพศ

		ตำแหน่ง			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ผู้บริหารสถานศึกษา	18	6.8	6.8	6.8
	ครูผู้สอน	247	93.2	93.2	100.0
Total		265	100.0	100.0	

ภาพ 8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านตำแหน่ง

ประสบการณ์การทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	60	22.6	22.6	22.6
	5-10 ปี	69	26.0	26.0	48.7
	มากกว่า 10 ปี	136	51.3	51.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

ภาพ 9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงาน



2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์ จำนวน 24 ข้อ

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ 1	265	3	5	4.10	.680
ข้อ 2	265	3	5	4.10	.801
ข้อ 3	265	3	5	4.12	.721
ข้อ 4	265	2	5	4.16	.847
ข้อ 5	265	2	5	4.10	.942
ข้อ 6	265	2	5	4.08	.784
ข้อ 7	265	2	5	4.12	.884
ข้อ 8	265	3	5	4.19	.747
ข้อ 9	265	2	5	4.05	.952
ข้อ 10	265	3	5	4.21	.722
ข้อ 11	265	2	5	4.07	.885
ข้อ 12	265	2	5	3.96	.901
ข้อ 13	265	2	5	4.08	.940
ข้อ 14	265	2	5	3.89	.994
ข้อ 15	265	3	5	4.20	.789
ข้อ 16	265	3	5	4.25	.787
ข้อ 17	265	3	5	4.22	.735
ข้อ 18	265	3	5	4.29	.751
ข้อ 19	265	3	5	4.20	.696
ข้อ 20	265	2	5	4.08	.876
ข้อ 21	265	2	5	3.96	.843
ข้อ 22	265	2	5	4.31	.750
ข้อ 23	265	2	5	3.96	.908

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ 24	265	2	5	4.09	.795
ภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหาร สถานศึกษา	265	2.42	5.00	4.1157	.67567
Valid N (listwise)	265				

ภาพ 10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุดรธานีรายข้อ

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	265	2.75	5.00	4.1189	.64881
X2	265	2.33	5.00	4.1252	.73394
X3	265	2.20	5.00	4.0400	.78686
X4	265	2.83	5.00	4.1748	.69270
X5	265	2.00	5.00	4.0792	.73931
Xรวม	265	2.42	5.00	4.1157	.67567
Valid N (listwise)	265				

ภาพ 11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี  
ในภาพรวมจำแนกรายด้าน

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ1	265	3	5	4.31	.680
ข้อ2	265	3	5	4.11	.788
ข้อ3	265	3	5	4.34	.655
ข้อ4	265	3	5	4.32	.610
ข้อ5	265	4	5	4.39	.489
ข้อ6	265	3	5	4.38	.530
ข้อ7	265	3	5	4.23	.714
ข้อ8	265	3	5	4.41	.536
ข้อ9	265	3	5	4.40	.601
ข้อ10	265	3	5	4.29	.647
ข้อ11	265	2	5	4.08	.719
ข้อ12	265	3	5	4.19	.730
ข้อ13	265	3	5	4.32	.562
ข้อ14	265	3	5	4.32	.562
ข้อ15	265	3	5	4.32	.536
ข้อ16	265	3	5	4.28	.690
ข้อ17	265	3	5	4.31	.508
ข้อ18	265	3	5	4.25	.554
ข้อ19	265	3	5	4.36	.660
ข้อ20	265	3	5	4.28	.521
ข้อ21	265	2	5	4.12	.872
ข้อ22	265	3	5	4.26	.540
ข้อ23	265	2	5	3.97	.671
ข้อ24	265	3	5	4.18	.568

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อ25	265	3	5	4.08	.479
ข้อ26	265	3	5	4.15	.601
ข้อ27	265	3	5	4.21	.576
ข้อ28	265	3	5	4.31	.604
ข้อ29	265	3	5	4.19	.635
ข้อ30	265	3	5	4.25	.609
ความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของ สถานศึกษา	265	3.47	5.00	4.2526	.42871
Valid N (listwise)	265				

ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กร  
แห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ รายข้อ

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	265	3.40	5.00	4.2936	.54328
Y2	265	3.29	5.00	4.2803	.48697
Y3	265	3.50	5.00	4.3094	.46313
Y4	265	3.11	5.00	4.2008	.44535
Y5	265	3.00	5.00	4.2204	.50034
Yรวม	265	3.47	5.00	4.2526	.42871
Valid N (listwise)	265				

ภาพ 13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นองค์กร  
แห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์

ในภาพรวมจำแนกรายด้าน





		X1	X2	X3	X4	X5	X รวม	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y รวม
Y3	Pearson Correlation	.445**	.284**	.275**	.455**	.352**	.374**	.664**	.644**	1	.738**	.631**	.808**
	Sig.(2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Y4	Pearson Correlation	.639**	.541**	.591**	.718**	.696**	.674**	.690**	.821**	.738**	1	.826**	.942**
	Sig.(2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Y5	Pearson Correlation	.546**	.517**	.501**	.656**	.649**	.605**	.630**	.727**	.631**	.826**	1	.868**
	Sig.(2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Y รวม	Pearson Correlation	.696**	.608**	.634**	.781**	.730**	.729**	.845**	.915**	.808**	.942**	.868**	1
	Sig.(2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ภาพ 14 แสดงการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุดรธานี

## ภาคผนวก จ แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิจัย

ที่ อว 6502.01/2137.335



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ต.กำแพงแสน อ.กำแพงแสน  
จ.นครปฐม 73140

25 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ตอบรับการร่วมประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 19 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน  
เรียน คุณภูริรัตน์ สุกใส

ตามที่ท่านได้เสนอผลงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี สาขาศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ ภาคบรรยาย ในการจัดประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 19 ในการจัดสัมมนาและประชุมวิชาการงาน เกษตรกำแพงแสน ประจำปี 2565 ระหว่างวันที่ 8-9 ธันวาคม 2565 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการฝ่ายจัดสัมมนาและประชุมวิชาการ งานเกษตรกำแพงแสน ประจำปี 2565 ขอแจ้งให้ทราบว่า ผลงานของท่านได้ผ่านการพิจารณาและตอบรับการเข้าร่วมประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 19 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยท่านสามารถตรวจสอบกำหนดการและสถานที่ในการนำเสนอผลงานทางวิชาการได้ที่เว็บไซต์ <http://esd.kps.ku.ac.th/kuk-conference/> ภายในวันศุกร์ที่ 25 พฤศจิกายน 2565

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร.อนุชัย ภิญโญภูมิมินทร์)  
รองอธิการบดีวิทยาเขตกำแพงแสน ปฏิบัติหน้าที่แทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน  
กองบริหารการศึกษา  
โทร. 034-341545  
โทรสาร 034-351395

## ภาคผนวก ฉ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๕๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาชั้นคว่ำอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวภูริรัตน์ สุกใส รหัสประจำตัว ๖๔๐๗๐๗๒๖ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอุตรดิตถ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร. ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๗  
โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖
๒. นางสาวภูริรัตน์ สุกใส  
โทร. ๐๙-๗๙๑๘-๙๑๒๗