



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาคุณูปบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ของ ศุภโชค เอี่ยมงาม

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์

(ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฤพร เขาวนชัย)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ดร.ณัฐ รัตนศิรินิชกุล)

อนุมัติ

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

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	ศุภโชค เอี่ยมงาม
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิพร เซาว์นชัย ศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา, รูปแบบการพัฒนา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และ 3) ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2) การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 346 คน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล และความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล และ 2) องค์ประกอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนา 3) บทบาทผู้รับการพัฒนา 4) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 5) ระยะเวลาการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ผลการตรวจสอบรูปแบบ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในการนำไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด



Title	DIGITAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION
Author	Supachok lamngam
Advisor	Assistant Professor Anucha Khonpuang, Ph.D.
Co-Advisor	Assistant Professor Sathiraporn Chaowachai, Ph.D. Professor Pakorn Prachanban, Ph.D.
Academic Paper	Ed.D. Dissertation in Educational Administration, Naresuan University, 2024
Keywords	Digital Leadership, Secondary School Administrators, Development Model, Office of the Basic Education Commission



ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) study the components and approaches for developing digital leadership among secondary school administrators, 2) create and verify a digital leadership development model for secondary school administrators, and 3) evaluate the feasibility and utility of the digital leadership development model for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The research was conducted in three phases: 1) studying the components and approaches for developing digital leadership for secondary school administrators through document analysis, literature review, and interviews with five experts, 2) developing and validating the digital leadership development model by drafting the model based on data from the first phase and having it evaluated by nine experts, and 3) assessing the feasibility and utility of the model with 346 secondary school administrators.

The research findings revealed that the digital leadership development model for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission consists of two main components. The first component encompasses digital leadership comprising eight aspects: digital vision and strategy, digital knowledge and skills, building digital culture and learning, digital change management, human resource development in digital competencies, creating digital innovation and value, building digital collaboration and networks, and digital security and ethics. The second component addresses the digital leadership development approach, which includes six steps: 1) development process, 2) development methods, 3) role of the participants, 4) role of the facilitators, 5) development timeframe, and 6) measurement and evaluation. The model verification results showed that experts considered the model appropriate. The assessment of its feasibility and utility for implementation in secondary schools indicated high feasibility and the highest level of utility.



ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิพร เชาว์ชัย และศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรูปประชีวิน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี ที่ได้ ประสทิธิประสาทวิชาให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ครบสมบูรณ์ และขอกราบ ขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ และดร.ณัฐ รัตนศิริณิกกุล ที่ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.พัฒนะ พัฒนทวีตล ดร.พิเชษฐ์ วันทอง รองศาสตราจารย์ดร.สุกัญญา แซ่มชัย รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาวรรณ ฤทธิการ ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ให้แนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.วิระ แข้งกสิการ ดร.สยาม สุ่มงาม นายวานนท์ นนทวงศ์ ดร.รังสรรค์ เกิดศรี ดร.ศุภโชค ปิยะสันติ์ ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ดร.สุวารีศิริ ภูเปี่ยมสินธุ์ และ ดร.ศรัณย์ เปรมสุข ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์ที่ได้ตรวจสอบความเหมาะสมให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้นขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบทูลให้เป็นเครื่องบูชาต่อบุพการี บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศุภโชค เอี่ยมงาม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุรุสภา.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	13
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	37
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล.....	66
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	107
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	178
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	182
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	183
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	181

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	189
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	193
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	196
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	192
ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	208
ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	255
บทที่ 5 บทสรุป.....	265
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	265
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	266
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	267
สรุปผลการวิจัย.....	267
อภิปรายผล.....	272
ข้อเสนอแนะ.....	277
บรรณานุกรม.....	279
ภาคผนวก.....	294

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	295
ภาคผนวก ข แบบวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	297
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	304
ภาคผนวก ง สรุปลำดับดัชนีความสอดคล้อง IOC.....	350
ภาคผนวก จ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	356
ภาคผนวก ฉ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ.....	362
ประวัติผู้วิจัย.....	382



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล.....	95
ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	117
ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	141
ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้รับการพัฒนา.....	154
ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้ให้การพัฒนา.....	166
ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	172
ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบการวัดและประเมินผล.....	177
ตาราง 8 แสดงกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	188
ตาราง 9 แสดงกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	184
ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล.....	197
ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	202
ตาราง 12 แสดงผลตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	219
ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 346).....	255
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมิน ที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม.....	256
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบประเมินที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล.....	257

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบประเมินที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 2

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา.....	259
ตาราง 17 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา.....	356
ตาราง 18 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา.....	357
ตาราง 19 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทผู้รับการพัฒนา.....	358
ตาราง 20 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทผู้ให้การพัฒนา.....	359
ตาราง 21 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ.....	360
ตาราง 22 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล.....	361



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Research Conceptual Framework).....	182
ภาพ 2 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	209
ภาพ 3 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุงแล้ว.....	245
ภาพ 4 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	268



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาของประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจเจกบุคคล ชุมชน องค์กรธุรกิจ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความใกล้ชิดและพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้กลายเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน (Disruptive Technology and Innovation) ที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง โดยเฉพาะประเด็นความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และองค์ความรู้สมัยใหม่ระหว่างกลุ่มประชากรต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการจ้างงาน รูปแบบการประกอบอาชีพ และความต้องการทักษะแรงงานในอนาคต โดยเฉพาะความต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้านดิจิทัล ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ตลอดจนทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมที่จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะทำงานบางประเภทอาจถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมด้านการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยได้กำหนดทิศทางไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์ที่ 4 ว่าด้วยการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษาสำหรับประชาชนทุกช่วงวัย โดยได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญหลายประการ อาทิ การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ให้บริการได้อย่างทั่วถึง การจัดให้สถานศึกษาทุกแห่งมีโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่มีเสถียรภาพและคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาที่บูรณาการและเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีเป้าประสงค์หลักในการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้และระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้เรียน สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาในทุกระดับ แผนดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษา การผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565)

อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในระดับนานาชาติยังสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลการประเมิน PISA 2022 ที่พบว่า นักเรียนไทยยังมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ย OECD ในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการอ่านดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่สำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้เรียนไทยให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญมาจากหลายปัจจัย ทั้งในด้านการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีคุณภาพ การขาดแคลนสื่อและทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนข้อจำกัดในด้านสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566)

ในบริบทของยุค Disruptive Technology ที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างรุนแรง ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้ และทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา สร้างโอกาสทางการเรียนรู้ และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพในโลกยุคดิจิทัล (วิจารณ์ พานิช, 2565)

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลกระทบเชิงบวกในวงกว้างต่อระบบการศึกษาและสังคมโดยรวม กล่าวคือ ในระดับผู้เรียน จะได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการทำงานในศตวรรษที่ 21 ในระดับครูและบุคลากรทางการศึกษา จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ในระดับสถานศึกษา จะสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง และในระดับสังคม จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการศึกษาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สามารถผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับสากล อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในภาพรวม

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะอย่างไร
3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการจริง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้สร้างขึ้นสามารถเสนอต่อผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำไปวางแผนและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis)

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ได้ศึกษาได้แก่ หนังสือ, ตำรา, เอกสาร, งานวิจัยบท และความวิชาการ เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล จากนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.พัฒนา พัฒนทวีตล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.พิเชษฐ์ วันทอง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
3. รศ.ดร.สุกัญญา แซ่ม้อย สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารระบบการศึกษา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รศ.ดร.นิคม นาคล้าย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
5. ผศ.ดร.ดาวรรณ ถวิลการ สาขาวิชาการศึกษาด้านการพัฒนาวิชาชีพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาทำการยกร่างรูปแบบ
2. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้พิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา
3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้ว จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการตรวจ ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จัดทำไว้ในขั้นที่ 2.1 มาตรวจสอบความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิตรง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) โดยดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารนโยบายทางการศึกษา 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- 1) ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) ดร.สยาม สุ่มงาม รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 3) นายวานนท์ นนทวงศ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
อุทัยธานี ชัยนาท
- 4) ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.
กำแพงเพชร เขต 1

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการระดับอุดมศึกษา จำนวน 1 คน มีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา และเป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) รศ.ดร.นิคม นาคอ้าย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และเป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- 1) ดร.ศุภโชค ปิยะสันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี
สพป. เชียงราย เขต 3
- 2) ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโป่งแค สพป. ลพบุรี เขต 1
- 3) ดร.สุวารีศิริ ภูเปี่ยมสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยกรดวิทยา
สพม.อุทัยธานี ชัยนาท
- 4) ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
สพม.เพชรบูรณ์

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินรูปแบบนี้ คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 346 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 2,552 โรงเรียน ที่เป็นตัวแทนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Random-Sample)

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีในเทคโนโลยีการศึกษาและผู้เรียนรูปแบบใหม่อย่างกว้างขวาง เพื่อทำให้พัฒนาขีดความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นซึ่งจะเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยการการฝังความคิดแบบดิจิทัลและวิธีการทำงานทั่วทั้งองค์กร ค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยเร็วที่สุด ซึ่งสร้างองค์กรที่คล่องตัวที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นประจำ และตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยการกำหนดภาพอนาคตในองค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการกระจายอำนาจและควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงานสนับสนุนทรัพยากรดิจิทัล มีการสื่อสารด้วยวิธีการดิจิทัล นำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษา ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน ประกอบไปด้วย 8 ด้าน

1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง พฤติกรรม

ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติ

ของสถานศึกษา การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา

1.3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยมความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน การปรับโครงสร้างของสถานศึกษา และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

1.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล

1.6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

1.7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและ

ภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล

1.8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและ การใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและ แนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้นำอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องพัฒนาทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและมั่นคง ประกอบไปด้วย

2.1 ขั้นตอนการพัฒนา หมายถึง กรอบการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการตระหนักถึงและประเมินตนเอง 2) ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนา 3) ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา 4) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล 5) ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 วิธีการพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่ใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำในสภาพแวดล้อมที่ควบคุม การศึกษาดูงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในองค์กรต้นแบบ การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทายในบริบทการทำงานจริง และการศึกษาดูงานด้วยตนเองที่เน้นการเรียนรู้อย่างอิสระตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียน โดยแต่ละวิธีมีลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 บทบาทผู้รับการพัฒนา หมายถึง พฤติกรรมและความรับผิดชอบต่อผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม การฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้รับการพัฒนาดำเนินการตามบทบาทเชิงรุก มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และ

มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบททางการศึกษา

2.4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลและติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ให้การพัฒนาต้องมีความเข้าใจในบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถออกแบบกระบวนการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2.5 ระยะเวลาการพัฒนา หมายถึง กรอบช่วงเวลาที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ระยะหลัก ได้แก่ 1) ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ และ 3) ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.6 การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุมมิติต่างๆ ได้แก่ การประเมินตนเองที่ผู้บริหารวิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลและสร้างแฟ้มสะสมงานเพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย การประเมินผลงานและชิ้นงานที่วัดผลเชิงประจักษ์ผ่านแฟ้มสะสมงานดิจิทัลและตัวชี้วัดความสำเร็จ และการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่วัดความสำเร็จในระยะยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อติดตามพัฒนาการและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ไปศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยและพัฒนา “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. การพัฒนารูปแบบ
5. การตรวจสอบรูปแบบ

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

1. ความหมายภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ส่วนที่ 4 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิดการการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. กระบวนการพัฒนา
3. วิธีการพัฒนา
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา
5. ระยะเวลาการพัฒนา
6. การวัดและประเมินผล

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

ส่วนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Model เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่างทำให้มีชื่อเรียกหลากหลาย เช่น ต้นแบบ แบบจำลอง ตัวแบบ วงจรแบบหุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา และโมเดล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

ถวัลรัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540, น.21-23) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้น แตกต่างกันมาก

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 22-26) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ซึ่งน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปร ดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องเชิงสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, น. 31) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทศนา แคมมณี (2550, น. 1) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

รัตน์ะ บัวสนธิ์ (2552, น. 124) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้ จะเรียกทับศัพท์ว่า "โมเดล" ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น
2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical model"

3. แผนภาพแสดงถึงองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บางที่เรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

กรกฎ เจริญสุข (2553, น. 12) ได้รวบรวมสรุปความหมายของรูปแบบไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเสมือนจริง แต่มีขนาดเล็กหรือย่อส่วน เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป

2. สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุดปัจจัยหรือองค์ประกอบเชิงเหตุผลมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ จุดประสงค์ ตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณภาพก็ได้

3. แบบอย่าง แบบแผน แนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด คุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

4. สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมมิได้มีการกำหนดไว้ตายตัวแต่ขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งอาจเป็นรูปแบบที่หรือซับซ้อนก็ได้

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

ประชา แสนเย็น (2558, น. 15) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงโดยสร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติโดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่ต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจ รวมถึงการอธิบาย หรือการแสดงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ง่ายขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

วลินดา รสชา (2563, น.64) ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัย หรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่า จะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่าย มองเห็นเป็นรูปธรรม ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือให้รายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำ มีความตรงและเชื่อถือได้ แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, น.17) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเทียบเคียงได้นำไปใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน รวมถึงการอธิบายหรือการแสดงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง ให้ง่ายขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบหรือโมเดล เป็นแนวคิดที่ใช้แสดงโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ของสิ่งที่ศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายหรือทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน รูปแบบอาจมีลักษณะเป็นแผนภาพ แบบจำลอง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและลักษณะของสิ่งที่ศึกษา การพัฒนารูปแบบต้องผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและน่าเชื่อถือ เมื่อพัฒนาเสร็จแล้ว รูปแบบจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการหรือปฏิบัติ ช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น ทำให้สามารถจัดการกับความซับซ้อนของสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ดังต่อไปนี้

Smith (1980) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

2) รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องบินเป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Schwirian (1982) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่นั้นเป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

Joyce, & Well (1985) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบคือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะรายโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบ

แบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาการจำลองกับระบบธนาการที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะ รูปแบบชนิดนี้จะให้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ รูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Steiner (1988, pp. 148) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model of Physical) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model of Theory) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของรูปแบบเพิ่มเติม เช่น Willer (1967) ได้เสนอการจำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model), รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model), รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) และรูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) (Willer, 1967 อ้างถึงใน ทิศนา แหมมณี, 2550)

ในบริบทของการศึกษาไทย ทิศนา แหมมณี (2550) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและเสนอว่า รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มของรูปแบบเชิงข้อความ (Verbal Model) ซึ่งเป็นการใช้ภาษาในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของรูปแบบมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับมุมมองและบริบทของการนำไปใช้ แต่โดยทั่วไปมักจะครอบคลุมมิติทางกายภาพ สัญลักษณ์ คณิตศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎี การเข้าใจประเภทของรูปแบบที่หลากหลายนี้จะช่วยให้นักวิจัยและนักการศึกษาสามารถเลือกใช้และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown และ Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามทฤษฎีระบบเปิด (Open Systems Theory) โดยเสนอว่ารูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี
2. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง วิทยาการที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการทำงาน
3. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลในองค์กรปฏิบัติ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 1.5 การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ Brown และ Moberg เน้นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย

Bardo, & Hartman (1982) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ Brown และ Moberg แต่ได้เพิ่มรายละเอียดในบางองค์ประกอบ โดยกล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)

5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

6. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

Bardo, & Hartman ได้เพิ่มองค์ประกอบ "ข้อมูลย้อนกลับ" ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในอดีตขององค์กร โดยเน้นว่าข้อมูลย้อนกลับนี้มีความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Keeves (1988) ได้กล่าวว่ารูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) ด้วยกันอยู่ 4 ประการ ประกอบไปด้วย

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

Keeves ย้ำว่าองค์ประกอบของรูปแบบไม่เพียงแต่ต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ในการพยากรณ์ อธิบายปรากฏการณ์ และนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ได้ด้วย

ทศนา แคมมณี (2550) ได้อธิบายว่า รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยทั่วไปมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบนั้นๆ
2. การบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ
3. การจัดระบบ คือ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ
4. การอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต่อการนำรูปแบบไปใช้ เช่น เงื่อนไข ข้อจำกัด สิ่งสนับสนุน เป็นต้น

ทศนา แคมมณี เน้นว่าองค์ประกอบของรูปแบบทางการศึกษาควรครอบคลุมทั้งแนวคิด ทฤษฎี การปฏิบัติ และเงื่อนไขการนำไปใช้ เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ธีระ รุญเจริญ (2550 อ้างอิงใน สมาน อัสวภูมิ, 2550, หน้า 83) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ระบบและกลไกของรูปแบบ
4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
6. เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2550, น. 83-84) ได้นำเสนอรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบใด ๆ ก็ตาม ผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่า จะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปมักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขึ้นมาก็เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้น ๆ บนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง เช่น หลักการประการหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ "หลักร่วมกันรับผิดชอบ" หมายความว่า คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบ เป็นต้น

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุตตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ

และที่จำเป็นอื่น ๆ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบ เหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจหลัก กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมและอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึงการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการ ประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทาง ในการพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไปได้

6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึงการอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการ ออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

7. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากรูปแบบทุกรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้นผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อควร ระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น

จากการนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมของสมาน อัสวภูมิ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย

1. ฐานคิดทางทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ชัดเจนและวัดผลได้
3. องค์ประกอบของรูปแบบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ
4. กลไกหรือวิธีดำเนินงานของรูปแบบ
5. เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ
6. การอธิบายและพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่มุ่งหวัง
7. แนวทางการประเมินประสิทธิภาพและการปรับปรุงรูปแบบ

องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบนี้ ควรมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล มีความเป็นระบบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ รูปแบบที่ดีควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นิภา ศรีโพธิ์โรจน์ (2560) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบในทางปฏิบัติที่มุ่งเน้นการนำไปใช้ในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. สาระสำคัญของรูปแบบ (Model Essence) - เป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎี และหลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ โดยควรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Model Objectives) - การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ โดยควรระบุให้ชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

3. กระบวนการพัฒนา (Development Process) - การกำหนดขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมในการพัฒนาตามรูปแบบ โดยควรมีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งระบุระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอน

4. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) - การกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยควรครอบคลุมทั้งการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation)

5. ปัจจัยสนับสนุนและเงื่อนไขความสำเร็จ (Supporting Factors and Success Conditions) - การระบุปัจจัยที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การใช้รูปแบบประสบความสำเร็จ และเงื่อนไขที่จำเป็นต้องมีหรือต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวัง

นิภา ศรีไพโรจน์ เน้นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมีทฤษฎีและหลักการเป็นฐานสำคัญในการพัฒนารูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทต่างๆ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณภาพในมุมมองของการประเมินเพื่อพัฒนา โดยเสนอว่ารูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดทฤษฎี (Principles and Theories) - การระบุหลักการและแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ โดยอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ และความสอดคล้องกับบริบทที่จะนำรูปแบบไปใช้

2. เป้าหมายของรูปแบบ (Model Goals) - การกำหนดเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ ซึ่งควรมีความชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) - การระบุพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ที่สามารถสังเกตและวัดได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามรูปแบบ โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ควรสะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายของรูปแบบ

4. สารและกระบวนการ (Content and Process) - การกำหนดสาระความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา และกระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาสารเหล่านั้น โดยต้องมีความชัดเจน เป็นขั้นตอน และสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้

5. กิจกรรมและระยะเวลา (Activities and Timeline) - การออกแบบกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอน โดยกิจกรรมควรมีความหลากหลาย น่าสนใจ และเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

6. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) - การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการใช้รูปแบบ โดยใช้หลักการของการประเมินเพื่อพัฒนา (Developmental Evaluation) ที่เน้นการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. การขยายผลและความยั่งยืน (Scaling Up and Sustainability) - การวางแผนเพื่อขยายผลการใช้รูปแบบให้กว้างขวางขึ้น และการสร้างความยั่งยืนของการใช้รูปแบบในระยะยาว โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน เช่น การสร้างความเป็นเจ้าของ การพัฒนาศักยภาพของผู้เกี่ยวข้อง และการบูรณาการเข้ากับระบบที่มีอยู่

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบควรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมีการวัดและประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเสนอว่ารูปแบบที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกันไป

พิชิต ฤทธิ์จัญญ (2562) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. หลักการและความมุ่งหมาย (Principles and Purpose) - การกำหนดหลักการพื้นฐานและความมุ่งหมายที่ชัดเจนของรูปแบบ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบริบทของการพัฒนา โดยองค์ประกอบนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางและเป็นกรอบในการดำเนินงานตามรูปแบบ

2. กลไกและกระบวนการดำเนินงาน (Mechanism and Operational Process) - การออกแบบกลไก โครงสร้าง และกระบวนการในการดำเนินงานตามรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การปฏิบัติ (Doing) (3) การตรวจสอบ (Checking) และ (4) การปรับปรุง (Acting) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการกำหนดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders' Participation) - การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดำเนินงานตามรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยการมีส่วนร่วมนี้จะช่วยให้การดำเนินงานตามรูปแบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. องค์ประกอบเสริม (Supporting Components) - การกำหนดองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานตามรูปแบบประสบความสำเร็จ ได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (2) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ (5) การประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พิชิต ฤทธิ์จัญญ์ ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 และ 2 เป็นองค์ประกอบหลักที่กำหนดทิศทางและวิธีการดำเนินงาน ส่วนองค์ประกอบที่ 3 และ 4 เป็นองค์ประกอบเสริมที่ช่วยให้การดำเนินงานตามรูปแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเสนอว่าในการพัฒนารูปแบบควรคำนึงถึงความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2563) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเสนอว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีที่รองรับ (Basic Concepts and Supporting Theories) - การระบุแนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีที่เป็นรากฐานของรูปแบบ ซึ่งควรมีความทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 และมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ

2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ (Model Purposes) - การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของรูปแบบ ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยจุดมุ่งหมายควรสะท้อนถึงสมรรถนะสำคัญที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในผู้เรียน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

3. กระบวนการหลัก (Core Processes) - การกำหนดกระบวนการหลักในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์บริบทและผู้เรียน (2) การออกแบบหลักสูตร (3) การพัฒนาหลักสูตร (4) การนำหลักสูตรไปใช้ (5) การประเมินหลักสูตร และ (6) การปรับปรุงหลักสูตร โดยในแต่ละกระบวนการจะมีหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

4. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ (Learning Management Strategies) - การเสนอกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) และการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform Learning)

5. การวัดและประเมินผล (Measurement and Assessment) - การกำหนดแนวทางการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของรูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) การประเมินเพื่อการเรียนรู้ (Assessment for Learning) และการใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (Technology-Enhanced Assessment)

6. ระบบสนับสนุนการใช้รูปแบบ (Model Implementation Support System) - การออกแบบระบบสนับสนุนการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย (1) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและทรัพยากร (4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) และ (5) การนิเทศติดตามและให้คำปรึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบควรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและความต้องการของผู้ใช้ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างตายตัว แต่ควรเลือกใช้และปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละบริบท นอกจากนี้ ยังเสนอว่าในการพัฒนารูปแบบควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของผู้เรียน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2565) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางสังคมที่มีพื้นฐานจากแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) และการวิจัยเชิงออกแบบ (Design-Based Research) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. กรอบแนวคิดและทฤษฎี (Conceptual and Theoretical Framework) - การกำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ โดยบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีจากหลากหลายศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และมีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างฐานความรู้ที่มั่นคง

2. กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Process) - การออกแบบกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ (2) การออกแบบนวัตกรรม (3) การพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ (4) การทดลองใช้นวัตกรรม (5) การประเมินผลนวัตกรรม และ (6) การปรับปรุงและขยายผลนวัตกรรม โดยในแต่ละขั้นตอนมีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

3. การบูรณาการวิธีวิทยาการวิจัย (Integration of Research Methodologies) - การผสมผสานวิธีวิทยาการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ลึกซึ้ง และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้หลักการของการวิจัยแบบผสมผสานที่มีการออกแบบการวิจัยอย่างเป็นระบบ

4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Participation) - การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา ตั้งแต่การกำหนดปัญหาและความต้องการ การออกแบบนวัตกรรม การทดลองใช้ การประเมินผล และการขยายผล โดยเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและการเสริมพลังให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. การประเมินผลกระทบและความยั่งยืน (Impact Assessment and Sustainability) - การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประเมินผลกระทบของนวัตกรรมในระยะยาว ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของนวัตกรรม และการวางแผนเพื่อสร้างความยั่งยืนในการนำนวัตกรรมไปใช้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบควรมีความเป็นพลวัต (Dynamic) และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและสถานการณ์ โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังเสนอว่ารูปแบบที่ดีควรสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ มีความเป็นนวัตกรรม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อสังคม

กล่าวโดยสรุป รูปแบบในการวิจัยทางการศึกษาและสังคมศาสตร์มีหลากหลายแนวคิดจากนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่เห็นพ้องว่ารูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ฐานคิดทางทฤษฎีหรือหลักการ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย กระบวนการหรือวิธีดำเนินงาน

และแนวทางการประเมินผล นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านยังให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเพิ่มเติม เช่น การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ระบบสนับสนุน ปัจจัยความสำเร็จ และการขยายผลเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ รูปแบบที่ดีควรมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท และสามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบและบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดให้มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญ 8 ประการ และองค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ซึ่งกำหนดกระบวนการและวิธีการพัฒนา 7 ประการ ทั้งสององค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา และองค์ประกอบที่ 2 เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย โดยรูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบที่มีความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และกระบวนการ มีความเป็นระบบ และสามารถเป็นแนวทางนำไปปฏิบัติได้จริง

4. การพัฒนารูปแบบ

สมุทร ชำนาญ (2546, หน้า 147) ได้ให้แนวคิดการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ แนวคิดทฤษฎี และสัมภาษณ์เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนารูปแบบ และขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Willer (1967) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ โดยเน้นการสร้างรูปแบบจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วหรือทฤษฎีใหม่ที่สังเคราะห์ขึ้น Willer ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความคิดรวบยอด (Concept) เป็นการกำหนดความหมายและขอบเขตของความคิดหลักที่จะใช้ในการพัฒนารูปแบบ
2. การนิยามความสัมพันธ์ของความคิดรวบยอด (Definition) เป็นการระบุความสัมพันธ์ระหว่างความคิดรวบยอดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสร้างรูปแบบ (Model Construction) เป็นการนำความสัมพันธ์ระหว่างความคิดรวบยอดมาสร้างเป็นรูปแบบ

4. การอธิบายปรากฏการณ์ (Phenomenon Explanation) เป็นการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นมาอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

5. การทำนาย (Prediction) เป็นการใช้รูปแบบในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

Willer เน้นย้ำว่าการพัฒนารูปแบบควรมีพื้นฐานทางทฤษฎีที่แข็งแกร่ง และรูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรสามารถอธิบายและทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Keeves (1988) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้น

2. การสร้างรูปแบบ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์เป็นรูปแบบ โดยกำหนดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

3. การทดสอบรูปแบบ เป็นการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

4. การประเมินผลรูปแบบ เป็นการประเมินว่ารูปแบบสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

Keeves เน้นความสำคัญของการทดสอบรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประเมินผลรูปแบบอย่างเป็นระบบ

Joyce, & Weil (2009) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบการสอน โดยเสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎี เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ และจิตวิทยาการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดหลักการและเป้าหมาย เป็นการระบุหลักการและเป้าหมายของรูปแบบการสอนที่จะพัฒนา

3. การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นการกำหนดขั้นตอนและกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมาย

4. การกำหนดระบบสังคมและระบบสนับสนุน เป็นการระบุบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน รวมถึงสิ่งสนับสนุนที่จำเป็นในการใช้รูปแบบ

5. การกำหนดหลักการตอบสนอง เป็นการระบุวิธีการที่ผู้สอนจะตอบสนองต่อการกระทำของผู้เรียน

6. การกำหนดผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้เรียน เป็นการระบุผลการเรียนรู้ที่คาดหวังทั้งทางตรงและทางอ้อม

Joyce, & Weil เน้นความสำคัญของการออกแบบรูปแบบการสอนที่มีความครอบคลุมทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

บุญชม ศรีสะอาด (2560) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ เป็นการกำหนดหลักการและองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

3. การร่างรูปแบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและเขียนรายละเอียดของรูปแบบ

4. การประเมินรูปแบบ เป็นการนำรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

5. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ เป็นการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนอรูปแบบฉบับสมบูรณ์

บุญชม ศรีสะอาด เน้นความสำคัญของการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญและการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะ

ทิศนา ขัมมณี (2550) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน โดยเน้นการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ เป็นการกำหนดหลักการ แนวคิด และองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

3. การสร้างรูปแบบ เป็นการนำองค์ประกอบต่างๆ มาสร้างเป็นรูปแบบและเขียนคู่มือการใช้รูปแบบ

4. การทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบ เป็นการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงและปรับปรุงแก้ไข

ทศนา แคมมณี เน้นความสำคัญของการทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง และการปรับปรุงรูปแบบอย่างต่อเนื่อง

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบในเชิงการประเมิน โดยเน้นการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์และประเมินรูปแบบ Eisner เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. การบรรยาย (Description) อธิบายสภาพการณ์หรือลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
2. การตีความ (Interpretation) วิเคราะห์และอธิบายความหมายของข้อมูลที่ได้จากการบรรยาย

3. การประเมิน (Evaluation) ตัดสินคุณค่าของรูปแบบโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม
4. การสรุปอ้างอิง (Thematics) สรุปประเด็นสำคัญและข้อค้นพบจากการประเมิน
Eisner เน้นความสำคัญของการใช้วิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบ และการตีความข้อมูลอย่างลึกซึ้ง

รัตน์ บัวสนธ์ (2552) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
5. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

รัตน์ บัวสนธ์ เน้นความสำคัญของการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบก่อนการนำไปใช้จริง

Van den Akker et al. (2006) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเน้นการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นวงจร ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analysis) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ
2. การออกแบบ (Design) ออกแบบรูปแบบตามผลการวิเคราะห์

3. การพัฒนา (Development) พัฒนารูปแบบตามที่ออกแบบไว้
4. การนำไปใช้ (Implementation) ทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง
5. การประเมินผล (Evaluation) ประเมินผลการใช้รูปแบบและปรับปรุงแก้ไข

Van den Akker et al. เน้นการพัฒนารูปแบบที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามผลการทดลองใช้และการประเมิน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีหลักการทางวิชาการรองรับ และต้องคำนึงถึงทั้งมิติทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาวิเคราะห์องค์ความรู้และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การออกแบบและพัฒนารูปแบบ 4) การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 5) การประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบ 6) การนำเสนอรูปแบบฉบับสมบูรณ์

5. การตรวจสอบรูปแบบ

Eisner (1976) อาจารย์ Elliot W. Eisner เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งมีรากฐานมาจากศาสตร์ด้านศิลปวิจารณ์ Eisner เชื่อว่าการประเมินบางอย่างต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือทั่วไป แนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบรรยาย (Description) ผู้ทรงคุณวุฒิอธิบายลักษณะของรูปแบบอย่างละเอียด โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและมีความหมายลึกซึ้ง 2) การวิพากษ์วิจารณ์ (Criticism) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบ 3) การประเมินคุณค่า (Evaluation) ตัดสินคุณค่าของรูปแบบโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม 4) การสรุปประเด็น (Thematics) สังเคราะห์ข้อค้นพบและนำเสนอประเด็นสำคัญที่ได้จากการประเมิน Eisner เน้นว่าผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่ประเมิน มีประสบการณ์กว้างขวาง และมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการประเมินรูปแบบที่มีความซับซ้อนและต้องการการตีความเชิงลึก

Madaus, Scriven, & Stufflebeam (1983) นักวิชาการกลุ่มนี้เสนอแนวคิด "การประเมินอภิมาน" (Meta-evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินการประเมิน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการประเมินและผลการประเมิน แนวคิดนี้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ พัฒนาชุดมาตรฐานและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคุณภาพของการประเมิน 2) การรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลการประเมินที่ต้องการ

ตรวจสอบ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้โดยเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 4) การสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะ นำเสนอผลการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการประเมิน จากแนวคิดของ Madaus, Scriven, และ Stufflebeam นี้ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของการประเมินและส่งเสริมการพัฒนาวิธีการประเมินให้มีคุณภาพมากขึ้น

บุญชม ศรีสะอาด (2560) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบที่เน้นการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การตรวจสอบความเหมาะสม ประเมินว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับหลักการ ทฤษฎีและบริบทที่นำไปใช้
2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ พิจารณาว่ารูปแบบสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้เงื่อนไขและทรัพยากรที่มีอยู่
3. การตรวจสอบความสอดคล้อง ประเมินความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบ

บุญชมเสนอให้ใช้แบบประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และวิเคราะห์ผลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม

รัตน์ บัวสนธ์ (2552) นำเสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบที่ผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ
 2. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
 3. การตรวจสอบประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงและประเมินผล
 4. การสนทนากลุ่ม จัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิพากษ์รูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเชิงลึก
- รัตน์ บัวสนธ์ยังเสริมอีกว่าแนวทางนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้การตรวจสอบรูปแบบมีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากขึ้น

Guba และ Lincoln (1989) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบตามแนวคิดการประเมินแบบรับรองภาพ (Constructivist Evaluation) โดยใช้เกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ตรวจสอบว่ารูปแบบสอดคล้องกับความเป็นจริงในบริบทที่ศึกษา

2. การถ่ายโอน (Transferability) พิจารณาความสามารถในการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทอื่นที่คล้ายคลึงกัน

3. ความไว้วางใจได้ (Dependability) ตรวจสอบความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการใช้รูปแบบ

4. การยืนยันผล (Confirmability) ประเมินว่าผลที่ได้จากรูปแบบมาจากข้อมูลจริง ไม่ใช่อคติของผู้วิจัย

Guba และ Lincoln เสนอให้ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และการตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Check) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของการตรวจสอบ

Keeves (1988) นำเสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบที่เน้นการวิเคราะห์ทางสถิติ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายนอก ประเมินความสามารถในการนำรูปแบบไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่น

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในรูปแบบ

3. การตรวจสอบความเชื่อถือได้ ประเมินความคงที่ของผลที่ได้จากการใช้รูปแบบ

4. การตรวจสอบความเป็นประโยชน์ พิจารณารูปแบบให้ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ตามที่คาดหวัง

Keeves เสนอให้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการตรวจสอบรูปแบบ วิธีการนี้เหมาะสมสำหรับรูปแบบที่มีความซับซ้อนและมีตัวแปรจำนวนมาก

Nunnally และ Bernstein (1994) นำเสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยเน้นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ประกอบไปด้วย

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ประเมินว่าองค์ประกอบของรูปแบบครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ตรวจสอบว่ารูปแบบวัดได้ตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐาน

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากรูปแบบกับเกณฑ์ภายนอก

4. การตรวจสอบความเชื่อมั่น วิเคราะห์ความคงที่ของผลที่ได้จากการใช้รูปแบบแนวคิดของ Nunnally และ Bernstein เน้นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น ซึ่งช่วยให้การตรวจสอบรูปแบบมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น

สมชาย วรกิจเกษมสกุล (2554) เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบโดยผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ
2. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้แบบสอบถาม
3. การทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จำลอง
4. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ
5. การวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้รูปแบบ

สมชายเน้นอีกว่าการใช้วิธีการที่หลากหลายและการพิจารณาผลกระทบของการใช้รูปแบบในระยะยาว (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2554)

House (1980) เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้วิธีการประเมินแบบพหุวิธี ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์ระบบ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบ
2. การวิเคราะห์พฤติกรรม ตรวจสอบผลของรูปแบบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ใช้
3. การวิเคราะห์การตัดสินใจ ตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจในการใช้รูปแบบ
4. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ประเมินความคุ้มค่าของการใช้รูปแบบ

House เน้นว่าการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยแต่ละวิธีจะให้มุมมองที่แตกต่างกันในการประเมินรูปแบบ ทำให้สามารถเข้าใจประสิทธิภาพและผลกระทบของรูปแบบได้อย่างรอบด้าน (House, 1980)

Joreskog, & Sorbom (1989) นำเสนอการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ใช้ดัชนีความสอดคล้องต่างๆ เช่น Chi-square, CFI, RMSEA เพื่อประเมินว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างถูกต้องหรือไม่

3. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Joreskog and Sorbom เน้นการใช้เทคนิคทางสถิติขั้นสูงในการตรวจสอบรูปแบบ โดยเฉพาะรูปแบบที่มีความซับซ้อนและมีตัวแปรแฝง ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างลึกซึ้งและครอบคลุม (Joreskog & Sorbom, 1989)

มาเรียม นิลพันธุ์ (2555) กล่าวว่าแนวทางการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้แบบประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของรูปแบบ
2. การทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง นำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย
3. การสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบ ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการใช้รูปแบบ
4. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
5. การวิเคราะห์ผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ครอบคลุม

มาเรียม เน้นย้ำว่าการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้ง ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินรูปแบบได้อย่างรอบด้าน (มาเรียม นิลพันธุ์, 2555)

Shadish, Cook, & Campbell (2002) เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้หลักการออกแบบการทดลอง ประกอบด้วย

1. การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน
2. การใช้กลุ่มควบคุม เปรียบเทียบผลของการใช้รูปแบบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
3. การวัดซ้ำ ทำการวัดผลหลายครั้งเพื่อตรวจสอบความคงทนของผลลัพธ์
4. การควบคุมตัวแปรภายนอก ระบุและควบคุมตัวแปรที่อาจส่งผลต่อการทดลอง

Shadish และคณะเน้นความสำคัญของการออกแบบการทดลองที่รัดกุมเพื่อให้ผลการตรวจสอบรูปแบบมีความน่าเชื่อถือทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสรุปผลเชิงสาเหตุได้อย่างมั่นใจ (Shadish et al., 2002)

จากนักวิชาการศึกษาระดับขั้นต้น สามารถสรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลาย โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. การใช้วิธีการที่หลากหลาย ผสมผสานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ใช้ทั้งการวิเคราะห์ทางสถิติและการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ
3. การทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของรูปแบบ
4. การพิจารณาบริบทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับการประเมินในบริบทจริงและรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
5. การวิเคราะห์ผลกระทบระยะยาว พิจารณาทั้งผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาวของการใช้รูปแบบ

กล่าวโดยสรุป การเลือกใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของรูปแบบ บริบทการนำไปใช้ และทรัพยากรที่มีอยู่ โดยมุ่งเน้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุม น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการ 1) การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 2) การประเมินความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากประชากร 2,552 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 346 คน

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาและให้คำจำกัดความของผู้นำไว้ ดังนี้

วิทิตา สุขทั่วญาติ (2557, น.15) ได้ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำคือผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรมีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดีสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่อบานาคและความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กรเต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น.20) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ชี้นำและนำพาผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์กร

ฐิติพงษ์ ตรัสสร (2560, น.33) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีการเริ่มต้นแสดงบทบาทความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ศิลปะ สร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจ เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่นเกิดความวางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือ และสามารถช่วยเหลือ ชี้แนะ บุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ รากฐาน แนวปฏิบัติของหน่วยงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จตามความต้องการของผู้นำผู้ตามและหน่วยงาน

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2562, น.22) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้การบริหารประเทศหรือองค์กร ประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของทีมและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารประเทศหรือองค์กรในการประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, น.17) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรมีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดีสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้มีความ

รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรยุคตน และมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กรเตรียมใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่ยอมรับกัน ทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

แอนดริว เลห์ (2560, น.34) ให้ความหมายการเป็นผู้นำว่า เป็นการ ผสมระหว่าง พฤติกรรมทัศนคติและการกระทำของตัวบุคคล ซึ่งอยู่บนรากฐานที่เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จใน ศตวรรษที่ 21 ว่าการเป็นตัวของตัวเอง มีสไตล์ที่แตกต่างกัน ขับเคลื่อนไปด้วยค่านิยม แสดงออกถึงการซื้อสัตย์ต่อตนเองและบุคลิกลักษณะ เข้าใจผู้อื่น มองเห็นสถานการณ์อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ หรือไม่ได้คาดหมายมาก่อน โดยใช้การคิดริเริ่ม การพาคนมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การใช้ปฏิภาณ และการปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง

Schermerhorn. (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้ความสามารถในการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ เพื่อใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things)

Yukl. (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง

Dubrin (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นคงในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรยุคตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและเพื่อก้าวหน้า โดยสามารถใช้อำนาจ และอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่ม เป็นผู้นำ ชี้แนะ จูงใจให้และนำพาผู้อื่นปฏิบัติและทำตามในสิ่งที่ถูกต้องในการประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์ ศิลปะ เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่นเกิดความวางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ เชื่อฟัง ให้ความร่วมมือ และสามารถช่วยเหลือชี้แนะบุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ รากฐาน แนวปฏิบัติของหน่วยงาน

ไปในทิศทางที่ถูกต้องเข้าใจผู้อื่น มองเห็นสถานการณ์อย่างชัดเจน โดยใช้การคิดริเริ่ม การพาคมนมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การใช้ปฏิภาณ และการปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิผลและส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวตน, พฤติกรรม รวมถึงการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาและให้แนวคิดและหลักการของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Stogdill (1974, pp.90) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Hersey and Blanchard (1982, pp.68) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการขัดขวางการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

Trewatha and Newpart (1982, pp.384) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์สากลซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่สังเกตได้เมื่อบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะไปถึงจุดหมายเดียวกันในด้านการจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มผลปฏิบัติงานที่ดี และประสิทธิผลขององค์กรยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการด้านภาวะผู้นำอีกด้วย

Koontz and Weihrich (1988, pp.437) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลหรือกระบวนการของอิทธิพลของบุคคลซึ่งพยายามต่อสู้อย่างกระตือรือร้นและเต็มใจเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Keys and Case (1990, pp.1993) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการแผ่อิทธิพล และการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์

Luthans (1992a, pp.269) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมตาม พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างในบทบาท

Robbins (1993a, pp.365) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

Bass (1998, PP.22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกิน เป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการ เปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

House (1999, as cited in Yukl, 2002, pp.3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล ความสามารถในการจูงใจ และกระตุ้นให้ บุคคลอื่นสร้างประสิทธิผลและความสำเร็จให้แก่องค์กร

O'Leary (2000, pp.1) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ หมายถึงหัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กร ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบารมี และความสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถ กระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

Draft (2003, pp.5) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leader) และผู้ตาม (Follower) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes)

Dubrin (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn (2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ

DuBrin (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และ สนับสนุน บุคคลที่ต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Reece (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ และ ชี้แนะแนวทาง แก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน

Northouse (2013) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าว กลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งนิยามนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยน ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็น

สถานการณ์ที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จากนิยามนี้จะพบว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หมายความว่าผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตามอย่างไร 2) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ กลุ่ม ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน 3) ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ ความใส่ใจต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน ผู้นำพยายามทุ่มเทพลังของตนไปยังกลุ่ม บุคคลที่พยายามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Northouse (2016, pp.6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่แต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จิตติมา วรณศรี (2551, น. 60) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่มาจากอำนาจภายในตนเอง หรืออำนาจที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ในการสร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน โดยสามารถกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ณัฐ ชาติมูล (2555, น.11) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ บารมี ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของทุกคนอยู่แล้ว จะทำให้ผู้อื่นอยากทำตาม โดยสมัครใจ ไม่ยึดติดกับตำแหน่งก่อให้เกิดความร่วมมือรวมพลังทุกคนไปด้วยกัน ช่วยกันเป็นแบบองค์กร ไม่แยกส่วน ยินยอม ใช้ความพยายามและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร ที่ตั้งมาอย่างถูกต้องชอบธรรม

วิโรจน์ สารัตนะ (2557 1) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (Power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่งแต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญคือ (Bartol, Martin, & Matthews, 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2557, น. 1-2) 1) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตำแหน่งดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้น 2) อำนาจการให้รางวัล (reward power) เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษา หรือการฝึกอบรม การให้การยอมรับ เป็นต้น 3) อำนาจการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่นการลดขั้นเงินเดือนการโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น 4) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) จากการมีประสบการณ์ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร 6) อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความนิยม ความชื่นชม ความนับถือและความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

วิทิตา สุขท้วญาติ (2557, น.16) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำ ที่มีในการบริหารตนเองและผู้อื่น สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557, น.13) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ มีด้วยกันห้าประการ อันประกอบไปด้วย 1) ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตาม เป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะ เป็นผู้นำก็ตาม ในบางสถานการณ์ถูกกำหนดให้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำออกมา เมื่อถึงคราวจำเป็น ดังนั้นการทราบว่าจะทำอะไรและกัน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอย่างไร ช่วยเหลือบุคคลเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี 2) การโน้มน้าว เป็นขบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิด ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนนำเอาแนวคิดนั้นไปปฏิบัติ ผ่านการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การใช้อำนาจ หากบุคคลอยู่ในตำแหน่งบริหาร ภายในองค์กร บุคคลนั้นจะมีอำนาจในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นธรรมชาติที่ตนเองต้องการ อย่างไรก็ตามบุคคลที่เป็นผู้นำจะไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้บุคคลอื่นทำตาม แต่จะพยายามโน้มน้าวให้ได้มาซึ่งคำมั่นสัญญาและความกระตือรือร้นของผู้ตามที่จะยอมทำตามด้วยความเต็มใจ 3) เป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิดแต่เพียงผลประโยชน์ของตนเองแต่ให้พิจารณาผลประโยชน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อ ผู้ตามถูกโน้มน้าวให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้องมีจริยธรรมและเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและตนเอง การเอาประโยชน์จากผู้เป็นประโยชน์ของตนเองไม่ใช่ส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรดังนั้นผู้นำต้องมี แนวทางที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายที่ทำทนายแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น 4) การเปลี่ยนแปลง การโน้มน้าว

และการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพราะว่าผู้นำเกี่ยวกับการโน้มน้าว พุดตามให้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา 5) บุคคล เพราะว่าผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ด้วยเหตุผลนี้บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคนเพื่อจะทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยุวธิดา ขาปัญญา (2559, น. 45) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำเป็นองค์รวมของคุณลักษณะความสามารถ พฤติกรรม และกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เชื่อคล้อยตาม มีความต้องการจะทำและลงมือทำอะไรบางอย่างตามที่บุคคลนั้นต้องการ โดยไม่ใช้การบังคับ

ฐิติพงษ์ ตรัสศรี (2560, น. 33) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีการเริ่มต้นแสดงบทบาทความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ศิลปะ สร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจ เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่นเกิดความวางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือ และสามารถช่วยเหลือ ชี้แนะ บุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ รากฐาน แนวปฏิบัติของหน่วยงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จตามความต้องการของผู้นำผู้ตามและหน่วยงาน

พัชรา วาณิชชิน (2560, น. 16) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อบุคคล (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 53) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจ บุคคล ในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์ (2563, น. 15) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง สร้างความรัก ความเชื่อถือและความศรัทธาเพื่อชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของตนของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรโดยในกระบวนการนำนั้นผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

ในการนำพาให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม รวมทั้งต้องมีทักษะการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การสื่อสารที่ดีตลอดจนมีการบูรณาการ การเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถนำพากลุ่มหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ในที่สุด

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่น สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่น ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ สามารถบริหารตนเองและส่งผลให้ผู้อื่นอยากทำตาม โดยสมัครใจ ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง ก่อให้เกิดความร่วมมือรวมพลังทุกคนไปด้วยกัน และสามารถช่วยเหลือ ชี้แนะบุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ ให้การสนับสนุน โนมน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิผลและส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติองค์กรหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ เช่นการนำอย่างไร้ทิศทาง ขอให้เกิดการปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นไปอย่างเชื่องช้า งานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจต่อสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และเชื่อว่า การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลา จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่าการตัดสินใจโดยลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ ภายหลังจากการตัดสินใจไปแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาในการ นำเอาการตัดสินใจไปสู่การ ปฏิบัติ ซึ่งไหน ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับ ประเด็น ที่ว่า ผู้นำจะใช้ อำนาจในการโนมน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์และ เอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ ประสบความสำเร็จ (Mills, 2005)

นอกจากนั้น ผู้นำ ไม่เป็นเพียงแค่บุคคลที่สร้างความแตกต่าง ของ ผลลัพธ์ให้กับองค์กร แต่ยังเป็นบุคคลที่สร้างความแตกต่าง ในระดับความพึงพอใจ ที่บุคลากรมีต่อองค์กร อีกทางหนึ่งด้วย งานวิจัยต่างๆทำให้เห็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความพึงพอใจของ บุคลากร ในองค์กร รวมไปถึง ผลผลิตในการทำงานที่เพิ่มขึ้น رفتارการทำงานร่วมกับผู้นำหรือผู้ บริหาร ในทุกระดับชั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงาน ผู้นำจำนวนไม่น้อยเผชิญกับปัญหากันนี้ว่า บุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องสองประการได้แก่ 1) การขาดความรู้

2) การขาดความมุ่งมั่นต่อการใช้ความรู้ที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ (Zigarmi, Blanchard, O'Connor, & Edeburn, 2004)

จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุผลนี้ องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จำเป็นต้องการได้มาซึ่งการพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ สรุปคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังต่อไปนี้

Warren Bennis (อ้างถึงใน Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008) ได้สรุปคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทบทวนให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ และทำไมสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำถึงนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำสร้างความไว้วางใจ
3. ผู้นำขอรับการลงมือปฏิบัติและการกล้าเสี่ยง หมายความว่า ผู้นำขอทำงานเชิงรุก และพร้อมที่จะ เสี่ยงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
4. ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวัง ทั้งในเชิงของรูปธรรมและสัญลักษณ์ เพื่อเสริมแรงความเชื่อ ความสำเร็จจะได้รับการบรรลุในที่สุด

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017) ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ไว้ดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง (Model the way) ผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างต่อพฤติกรรมที่ตนคาดหวังจากบุคคลอื่น
2. กระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) ความฝันและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็น ปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร ความเชื่อและความกระตือรือร้นของพนักงานในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ
3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the process) ผู้นำจะต้องไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ผู้นำต้องค้นหาโอกาส ในการเติบโต สร้างนวัตกรรม และปรับปรุงกระบวนการ ในการดำเนินงาน
4. เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable others to acts) ผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วยบุคคลใน องค์กรมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน

5. กระตุ้นที่หัวใจ (Encourage the heart) ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์กรจะอยู่ในช่วงดีหรือร้าย ผู้นำต้อง กระตุ้นพนักงานของตนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถต่อไปนอกจากนี้

Hodgetts, & Hegar (2005) ยังได้ระบุถึง กฎพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วย

1. กล้าตัดสินใจ (Be decisive)
2. ไม่สัญญาในสิ่งที่ตนเองทำไม่ได้ (Don't promise what you can't deliver)
3. ชมลูกน้องต่อหน้าคนอื่น แต่ตำหนิในสิ่งที่เขาทำไม่ถูกต้องในที่ลับ (Praise people in front of others for a job well done and reprimand them in private when they have made a mistake)

4. เมื่อเป็นไปได้ ให้เลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในองค์กรก่อนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน (When possible, promote from within)

คุณลักษณะทั้งหลายเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ช่วยกระตุ้นการแสดงทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จเมื่อใดก็ตามที่องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ได้ ผลลัพธ์จะสะท้อนกลับไปสู่ความสำคัญของภาวะผู้นำในท้ายที่สุด

4. ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในแต่ละยุคสมัยมีการนำเสนอมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำที่แตกต่างกันไปแต่ละยุค ซึ่งการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้ ช่วยให้เกิด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ จัดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ได้มีคุณภาพมากขึ้น (พัชรรา วาณิชวสิน, 2560, น. 16-21) โดยทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งตามยุคสมัยได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Trait Theory) ที่มุ่งเน้นคุณลักษณะ (Trait Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษากลุ่มคุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามออกจากกันด้วยความเชื่อว่า คุณลักษณะผู้นำมีความสำคัญและแตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งส่งผลให้คนคนนั้นเป็นผู้นำที่ดีเนื่องจากกลุ่มคุณลักษณะเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้าผู้นำมีกลุ่มคุณลักษณะเหล่านี้ ผู้นำเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง เช่น ผู้นำมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ เช่น ความ

เปิดเผย (openness) การชอบเข้าสังคม (extraversion) ความมีจิตสำนึก (conscientiousness) ความประนีประนอม (agreeable) เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เชื่อว่า ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ดีกว่าคนอื่น ๆ หรือมีโอกาสนำไปสู่ตำแหน่งผู้นำได้มากกว่าคนอื่น ๆ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior Theory) ที่มุ่งเน้นพฤติกรรม (Behavior Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในระหว่างการนำมากกว่าพิจารณาที่คุณลักษณะของผู้นำด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เสรีและคนทำงานสำเร็จ ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำที่แตกต่างกันออกไปหรือเรียกได้ว่า มีสไตล์การนำที่แตกต่างกันออกไปโดยระบุประเภทพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกไว้ 2 ประเภทคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นคน (Relationship Behavior) โดยมีการศึกษามากมายเกี่ยวกับพฤติกรรม เช่น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอโอว่าพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 3 รูปแบบคือ 1) แบบเผด็จการ 2) แบบประชาธิปไตย และ 3) แบบเสรีนิยม โดยผู้ตามพึงพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ในขณะที่การศึกษานักศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมแตกต่างกันอยู่ 2 ด้านคือ ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People-oriented behaviors) และผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented behaviors) ส่วนการศึกษานักศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอโอพบว่า พฤติกรรม 2 ด้านคือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ให้ความสำคัญกับงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ให้ความสำคัญกับคนทำงาน และการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ Managerial Grid โดย Blake และ Mouton ที่สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งเน้นทั้งคน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งเน้นสถานการณ์ (Situation Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแต่ละสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้ตามด้วยความเชื่อว่า การนำมีความแตกต่างในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งทฤษฎีจะระบุถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อตัดสินพฤติกรรมที่เหมาะสมในการนำในสถานการณ์นั้น ๆ เช่น การศึกษาของ Fiedler ดูที่ความยึดหยุ่นของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือการศึกษาของ Robert House ในทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) โดย

คำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ส่วนการศึกษาของ Hersey-Blanchard เน้นว่า ระดับความพร้อมของผู้ตามส่งผลต่อการทำงานของผู้นำทำให้เกิดรูปแบบการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ 1) การบอกกล่าว (Telling) 2) การนำเสนอความคิด (Selling) 3) การมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) การมอบหมายงาน (Delegation) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์มีความแตกต่าง หลากหลายและซับซ้อนเกินกว่าจะวิเคราะห์ หรือจัดประเภท หรือหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอีกทั้งสถานการณ์ที่ระบุในทฤษฎีมักมุ่งเน้นไปที่สถานการณ์ภายในองค์กรมากกว่ากระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ซึ่งอาจส่งผลให้รูปแบบการนำที่ระบุไว้ใช้ไม่ได้ ผลในบางสถานการณ์

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Change Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนที่จะเป็นผู้นำได้หรือต้องการจะเป็นผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีองค์ประกอบ มีวิสัยทัศน์ สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ รวมทั้งสื่อสารให้ผู้ตามทราบ โดยผู้ตามมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (idealized influence), 2) สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation), 3) ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม (Intellectual Stimulation) และ 4) ให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Individualized consideration) ด้วยความเชื่อว่า ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้โดยการผสมผสานปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ทั้งตัวผู้นำที่ต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะพิเศษของผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ตามสถานการณ์และบริบทที่เป็นอยู่เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ทฤษฎีนี้จะพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญในขณะที่ผู้นำและผู้ตามมีส่วนเกี่ยวข้องที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับองค์กรแต่การจะวัดผลว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไร สร้างแรงบันดาลใจได้แค่ไหน ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มในระดับใด หรือการให้ความสำคัญกับผู้ตามในรูปแบบใดก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะกำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อวัดผลอย่างได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

5. แนวคิดใหม่ๆ ด้านภาวะผู้นำ (New Leadership Approaches) ที่มีจุดมุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำในหลาย ๆ มิติที่แตกต่างกัน เช่น

5.1 ภาวะผู้นำแบบทีม (Collective Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบส่วนรวม (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของทีมทำงานท่ามกลางความซับซ้อน

และความไม่แน่นอนโดยมีผู้นำหลายๆ คนในทีมทำงานนั้นๆ เข้ามาแสดงบทบาทการนำมากกว่าจะมีผู้นำเพียงคนเดียวดูแลทีมเนื่องจากการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนไม่อาจทำได้ด้วยกำลังของผู้นำเพียงคนเดียวอีกต่อไป ทีมงานจะทำหน้าที่ผลักดันนำตามสถานการณ์ที่มีความเชี่ยวชาญในการนำมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ยังสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมในฐานะผู้ตามได้ด้วย

5.2 ภาวะผู้นำแบบต่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการนำในแตกต่างวัฒนธรรมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้นำอาจต้องงานข้ามประเทศหรือทำงานแบบกระจายไปในหลายๆ ประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกันออกไปจากที่ ๆ ผู้นำเคยอยู่ ซึ่ง Robbins, DeCenzo & Coulter (2013) ได้กล่าววัฒนธรรมถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการตัดสินใจว่า สไตล์การนำจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยวัฒนธรรมส่งผลต่อสไตล์การนำเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของผู้ตามภายใต้การนำของผู้นำ ผู้นำอาจไม่สามารถหรือไม่ควรเลือกใช้สไตล์การนำตามความถนัดเพราะผู้ตามจะคาดหวังว่า ผู้นำจะใช้สไตล์การนำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้ตามมากกว่า นอกเหนือจากนี้ ข้อสรุปสำคัญจากผลวิจัยต่าง ก็บ่งชี้ว่า ผู้นำไม่ควรใช้สไตล์การนำรูปแบบเดียวแต่ควรปรับสไตล์การนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

5.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของนวัตกรรม โดย Patchara Vanichvasin (2009) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรชั้นนำและพบว่า องค์กรที่เน้นนวัตกรรมจะมีผู้นำที่มีความโดดเด่นทางด้านนวัตกรรมหรือผู้นำเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำโดยแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะพิเศษบางประการที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 สมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างและหรือผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรได้แก่ 1) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Competency) 2) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความกล้าเสี่ยง (Courageous Competency) 3) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความเอาใจใส่ (Caring Competency) และ 4) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความน่าเชื่อถือ (Credible Competency) ซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่การผลักดันนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเป็นหลัก

5.4 ภาวะผู้นำแบบเสมือน (Virtual Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำออนไลน์ (E-Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติขององค์กรเสมือนจริงและเป็นการนำแบบที่ไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริงในลักษณะของการทำงานข้ามพื้นที่ หรือทำงานแบบกระจายไปในหลายๆ พื้นที่ผ่านโลกออนไลน์เพื่อแสดงบทบาทผู้นำ โดยมากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำผ่านเทคโนโลยีไม่ว่า

จะเป็นการบริหารงาน บริหารคน หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริง เพื่อนำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำแบบไม่ต้องไปปรากฏตัวให้เห็นจริง แต่ยังสามารถนำได้ต้องใช้ความสามารถทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเป็นอย่างมากที่จะเชื่อมต่อระบบงานระบบคน และสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านเทคโนโลยีโดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีแนวโน้มสูงกว่า ผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำแบบเสมือนผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตกันมากยิ่งขึ้นอย่างไรก็ตาม Chase (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเสมือนที่ที่ต้องเข้าใจดีว่า งานสำเร็จเกิดจากคนทำงานไม่ใช่เกิดจากเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงต้องสามารถเลือกและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม รวมทั้งมุ่งเน้นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์กับคนทำงานผ่านเทคโนโลยีให้มาก ซึ่งคนนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำแบบออนไลน์นี้

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาแนวคิด อาจจำแนกออกเป็น 2 ยุค ได้แก่ ยุคคลาสสิก และยุคร่วมสมัย (อนุชา กอนพวง, 2558) ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก

ทฤษฎีในยุคคลาสสิกมีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญอยู่ 3 แนวคิดทฤษฎี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theories) 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories) และ 3) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theories)

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theories) เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ “โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษากลุ่มคุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามออกจากกันด้วยความเชื่อว่า คุณลักษณะผู้นำมีความสำคัญและแตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งส่งผลให้คนคนนั้นเป็นผู้นำที่ดีเนื่องจากกลุ่มคุณลักษณะเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ถ้าผู้นำมีกลุ่มคุณลักษณะเหล่านี้ ผู้นำเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง เช่น ผู้นำมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ เช่น ความเปิดเผย (Openness) การชอบเข้าสังคม (Extraversion) ความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ความประนีประนอม (Agreeable) เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เชื่อว่า ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ดีกว่าคนอื่น ๆ หรือมีโอกาสนำไปสู่ตำแหน่งผู้นำได้มากกว่าคนอื่น ๆ” (พัชรา วาณิชชิน, 2560, น.17) ซึ่งประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎี Great men theory เป็นทฤษฎีของ Thomas Carlyle (Carlyle, T., 1840) ซึ่งค้นพบในปี 1840 มีหลักการ และความคิดความเชื่อว่าภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือ born to be หรือ Heroesเป็นผู้มีบารมี ฉลาดหลักแหลม มีปัญญา มีพลังกำลัง ความสามารถสูง

1.2 ทฤษฎี Traits theories เป็นทฤษฎีของ สโตกดิลล์ และคณะ (Stogdill, et al.) ซึ่งค้นพบในปี 1974 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จควรมี และมีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ความสามารถในการเข้าสังคม จะเห็นได้ว่า เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคล ในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำ มีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย สโตกดิลล์ (Stogdill) ในปี 1974 ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) แต่ก็สรุปว่า การดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้น ยังไม่เพียงพอที่จะเป็นได้ ทั้งนี้ เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่มียุคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในตนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ(Non-leaders) ได้ชัดเจน

1.3 ทฤษฎี 7 habits ได้ค้นพบโดยสตีเฟน (Stephen R. Covey) ในปี 1989 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่รวบรวมจากงานวิจัยของผู้ที่ประสบผลสำเร็จอย่างหลากหลาย สรุปเป็นอุปนิสัยของผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง 7 ประการ คือ อุปนิสัยที่ 1 คิดเชิงรุก (Be Proactive) อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin With The End In Mind) อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน (Put First Things First) อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะชนะ (Think Win - Win) อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อน แล้ว จึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek First to Understand, Then To Be Understood) อุปนิสัยที่ 6 ผืนพลังประสานความต่าง (Synergize) อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the Saw) ใน 3 อุปนิสัยแรกจะเป็นการชนะใจตนเอง เป็นการเริ่มจากตนเอง คือ เปลี่ยนจากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นคนพึ่งพาตนเองหรือ "ชนะใจตนเอง" เมื่อพึ่งพาตนเองได้ถือว่ามียุพื้นฐานสำหรับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ ก็จะก้าวไปสู่การ "ชนะใจผู้อื่น" ด้วยการทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมี

ประสิทธิผลในอีก 3 อุปนิสัยต่อมาจะก้าวสู่การชนะใจผู้อื่น ส่วนอุปนิสัยที่ 7 จะเป็นการหล่อหลอมให้อุปนิสัยที่ 1 ถึง 6 ยังคงความสมดุลอยู่ต่อไป

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories) มีการศึกษาภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่งที่เน้นเรื่องพฤติกรรม (Behaviors) โดยหาว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลได้ โดยมุ่งที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะ ระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร “โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในระหว่างการนำมากกว่าพิจารณาที่คุณลักษณะของผู้นำด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเสร็จและคนทำงานสำเร็จ ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำที่แตกต่างกันออกไปหรือเรียกได้ว่า มีสไตล์การนำที่แตกต่างกันออกไปโดยระบุประเภทพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกไว้ 2 ประเภทคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นคน (Relationship Behavior) โดยมีการศึกษามากมายเกี่ยวกับพฤติกรรม เช่น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 3 รูปแบบคือ 1) แบบเผด็จการ 2) แบบประชาธิปไตย และ 3) แบบเสรีนิยม โดยผู้ตามพึงพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ในขณะที่การศึกษานักศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมแตกต่างอยู่ 2 ด้านคือ ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People-oriented behaviors) และผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented behaviors) ส่วนการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่า พฤติกรรม 2 ด้านคือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ให้ความสำคัญกับงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ให้ความสำคัญกับคนทำงาน และการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ Managerial Grid โดย Blake และ Mouton ที่สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งเน้นคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งเน้นทั้งคน” (พัชร วาณิชชิติน, 2560, น.17) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 5 ทฤษฎีดังนี้

2.1 ทฤษฎี Continuum of Leadership Behavior ค้นพบโดย แทนเนนบัม และชมิตต์ (Tannenbaum and Schmidt) ในปี 1973 สำคัญ พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ เคริท์ เลวิน (Kurt Lewin) ในปี 1930 โดยแบ่งช่วงพฤติกรรมของผู้นำจากการเน้นให้ความสำคัญของ

ผู้บังคับบัญชา หรือเผด็จการ (Boss-Centered) ไปจนถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate-Centered) จำแนกเป็น 7 ระดับ คือ 1) The leader tells คือ ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ความคิดของตัวเองเป็นสำคัญ และประกาศให้คนอื่นทราบ (Manager takes decision and announces it) 2) The leader sells คือ ผู้นำตัดสินใจแล้ว อธิบายเหตุผลการตัดสินใจให้ทีมงานเข้าใจ (Manager decides and then "Sells" his decision to the team) 3) The leader tests คือ ผู้นำนำเสนอแนวทางการตัดสินใจ และเบี่ยงหลักฐานคิดที่มา พร้อมทั้งเชิญชวนให้สอบถาม (Manager presents decision with background ideas for the decision and invite questions) 4) The leader consults คือ ผู้นำแนะนำข้อเสนอการตัดสินใจและเชิญชวนร่วมอภิปรายแนวทางการตัดสินใจ (Manager suggests provisional decision & invites discussion regarding the decision) 5) The leader joins คือ ผู้นำ นำเสนอสถานการณ์ของปัญหา แล้วรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วจึงตัดสินใจ (Manager presents the problem or situation, get suggestions, then decides) 6) The leader delegates คือ ผู้นำอธิบายสถานการณ์ของปัญหา ปัจจัย ตัวแปรต่างๆ และสอบถามความเห็นและสอบถามทีมงานถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา (Manager explains the situation or problem, defines the parameters and asks team to decide on the solution) 7) The leader abdicates คือ ผู้นำอนุญาตทีมงาน เพื่อพัฒนาทางเลือกและตัดสินใจ และดำเนินการตามกรอบที่ผู้นำกำหนด (Manager allows team to develop options and decide on the action, within the manager's received limit)

2.2 ทฤษฎี Michigan Leadership Studies ค้นพบโดย Michigan University ในปี 1950 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ Job Centered and Employee Centered โดยกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) และผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วม (participative leadership) ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม (team-oriented behavior)

2.3 ทฤษฎี Ohio State Leadership Studies ค้นพบโดย Ohio State University ในปี 1940 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating) และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration) ซึ่งแยกอิสระจากกัน โดยพัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader behavior Description Questionnaire)

2.4 ทฤษฎี Managerial Grid of Leadership ค้นพบโดยแบลค มูตัน (Blake and Mouton 1964, 1991) ได้แบ่งพฤติกรรมการนำเป็นตาราง 2 แกนๆ ละ 9x9 สเกล คือ มุ่งงาน (Concern of production) และมุ่งคน (Concern of people) มีแบบภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ 5 แบบ คือ (1,9) มุ่งคนสูง คือ ลูกทุ่ง (Country club) ผู้นำจะสนใจการดูแลช่วยเหลือ จัดการคน โอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของคน โดยหวังว่าเขาจะเพิ่มพฤติกรรมการทำงาน (9,1) มุ่งงานสูง (Produce or perish style) คือ ผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย จัดโครงสร้างงาน วางกฎวางแผน ควบคุมให้งานสำเร็จสอดคล้องกับทฤษฎี X (9,9) มุ่งทีมงาน (Team style) ผู้ตั้งทฤษฎีมีความเชื่อว่าผู้นำที่มุ่งคนและงานพร้อมกัน และมุ่งสร้างทีมงาน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล (1,1) มุ่งคนงานต่ำ เป็นแบบเสื่อม (Impoverished style) คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งคนหรืองาน แต่จะรักษาสถานภาพของตัวเองให้อยู่รอดไปวันๆ และหลีกเลี่ยงปัญหา และไม่รับผิดชอบความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (5,5) ทางสายกลาง (middle-of-the-road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลางเพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้างผลงานก็สำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

2.5 ทฤษฎี 3-D Management Theory ค้นพบโดย เรดดิน (Reddin) ในปี 1983 มีพื้นฐานภาวะผู้นำจากพฤติกรรมมุ่งคน (Task) และมุ่งงาน (Human) แต่เน้นประสิทธิผล (Effectiveness) มาคิดรวมเป็นมิติที่ 3 กลายเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและมีประสิทธิผลต่ำ ดังนี้

2.5.1 แบบผู้นำโดยทั่วไปจำแนกเป็น 4 แบบ คือ แบบ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (separated) คือ ไม่มุ่งงานหรือมุ่งคน ทำงานไปวันๆ แบบ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated)ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์กับคน แบบ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย และแบบ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งงาน

2.5.2 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบผู้นำทีม (executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมากเปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) 2) แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์เน้นการพัฒนาคน 3) แบบผู้บุญงาน (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้เสียสละ (dedicated) มีความมั่นใจในตนเองสูงมากมีทักษะในการสั่งการ วินิจฉัยสั่งการ 4) แบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) เป็นผู้นำ

แบบเจ้าขุนมูลนาย ทำงานตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พยายามประคับประคององค์กรให้มีความราบรื่นเรียบร้อยไม่เกิดปัญหา แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องใหม่ๆ

2.5.3 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้นำแบบแยกตัว ขาดความสนใจทั้งคนและงานมักหนีงานหรือขัดขวางการทำงานของคนอื่น 2) แบบผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่เอาแต่ใจตัวเอง ไม่มีสัมพันธภาพกับลูกน้อง 3) แบบผู้ใจบุญ (missionary) เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (related) มีประสิทธิผลต่ำเพราะเป็นคนใจดี เห็นอกเห็นใจลูกน้อง มีความเมตตาเหมือนพ่อพระไม่สนใจผลสำเร็จของงาน เกรงใจลูกน้อง 4) แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำเพราะไม่กล้าตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ มิติด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์กร กับมิติด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานโดยมิติด้านกิจสัมพันธ์ยังครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบขององค์การทำการละเอียดเกี่ยวกับงาน และการมอบหมายงานให้ทำ ตลอดจนการระบุถึงวิธีทำงานขององค์กรให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากมิติด้านมิตรสัมพันธ์ครอบคลุมถึงสภาพความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีเกียรติศักดิ์ศรีรวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่องาน

3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theories) จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง "สถานการณ์ (Situation)" ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด "ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership)" ซึ่งมีสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า "ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบหรือสไตล์ของผู้นำที่แตกต่างกัน" โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า "บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ" แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ ประกอบด้วย

3.1 ทฤษฎี Contingency Theory of Leadership ค้นพบโดย ฟิดเลอร์ (Fiedler) ในปี 1964 มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน สถานการณ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งมีเครื่องมือ คือ LPC-Test แต่มีจุดต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่เชื่อว่า รูปแบบการนำของผู้นำจะตายตัว ผู้นำต้องไปอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับแบบการนำของตนเอง โดยข้อสรุปออกมา คือ ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมกับสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งที่ตรงกันข้ามกันทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนผู้นำที่มุ่งคนจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่สุดโต่ง มีบวกบ้าง ลบบ้างสลับกันไป

3.2 ทฤษฎี Path-Goal Theory ค้นพบโดย เฮาส์ (House) ในปี 1971 มีการพัฒนามาจากทฤษฎี Expectancy Theory มีแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ directive, supportive, participative, achievement-oriented สถานการณ์ คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับลูกน้องการใช้ทฤษฎี เป็นดังนี้

3.2.1 ผู้นำแบบ directive เน้นสั่งการให้งานสำเร็จ ถูกต้อง เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ด้านโครงสร้างของงานที่ไม่เป็นระบบระเบียบ และคนที่ขาดความรู้และประสบการณ์

3.2.2 ผู้นำแบบ supportive เน้นความสัมพันธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกน้อง และเหมาะสมสำหรับงานที่เร่งด่วน

3.2.3 ผู้นำแบบ participative เน้นสั่งการมีส่วนร่วมของลูกน้องร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือกับทีมงานก่อนการตัดสินใจ เหมาะสำหรับลูกน้องที่มีประสบการณ์และงานที่ซับซ้อนและท้าทาย

3.2.4 ผู้นำแบบ achievement-oriented เน้นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และความคาดหวังสูง สำหรับทีมงาน และเชื่อใจในความสามารถของทีม เหมาะสำหรับทีมงานที่มีความสามารถแต่เป้าหมายของงานไม่น่าสนใจและไม่น่าท้าทาย

3.3 ทฤษฎี Hersey and Blanchard's Model of Situational Leadership ค้นพบโดย เฮอเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ในปี 1969 มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบเป็นพื้นฐาน คือ มุ่งคนและมุ่งงาน แต่พัฒนาเป็น 4 แบบ คือ Telling, Selling, Participating, Delegating สถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตาม (Readiness' follower) โดยความพร้อมพิจารณาจากความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (Willingness) หากคนไม่มีความสามารถไม่เต็มใจผู้นำจะใช้การ telling คือ สั่งการบอกให้ทำ หากคนไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจผู้นำจะใช้การ selling คือ

การช่วยเหลือ สนับสนุน สอนงาน หากคนมีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจผู้นำจะใช้การ Participating คือ ให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้รับผิดชอบงาน หรือร่วมทีมงาน หากคนมีความสามารถและเต็มใจผู้นำจะใช้การ delegating คือ มอบหมายงานให้ทำ และเชื่อใจความสามารถของทีมงานว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จ

3.4 ทฤษฎี The Normative Leadership Model ค้นพบโดย (Vroom and Yetton) ในปี 1973 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นการตัดสินใจของผู้นำ มีแบบการตัดสินใจ 3 แบบ คือ Autocratic, Consultative, Group และมีสถานการณ์เป็นคำถามที่ ผู้นำต้องถามตนเองอยู่ คำถามคือ 1) QR "คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?" 2) CR "การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร?" 3) LI "ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?" 4) ST "ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?" 5) CP "ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?" 6) GC "ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหหรือไม่?" 7) CO "มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางแก้ไขปัญหหรือไม่?" 8) SI "ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?" Access or the organization as a whole? อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary leadership theories)

แนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยนั้น มีฐานคิดสำคัญ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะสามารถประยุกต์หลอมรวมคุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ไว้ในตัวเองได้ ประกอบด้วย ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎี Transactional Leadership

ค้นพบโดย แบลส (Bass) ในปี 1985 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ คือ เป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานตามที่คุณลักษณะผู้นำกำหนดได้อย่างบรรลุผล ผู้บริหารทราบว่า ผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้บริหารจะบ่งชี้ว่าผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติตามบทบาทที่

ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้บริหารคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามกำหนด แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติ และให้รางวัล (contingent reward) ผู้นำแบบนี้จะให้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน และปฏิบัติตามเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่าจะให้ พร้อมกับให้ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้ว่าจะไม่มีรางวัลก็ตาม

1.2 ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ (management by exception or contingent aversive reinforcement) ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งเป็นการให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

1.2.2 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า "ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมกัน (If it aren't broke, don't fix it)" ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน คือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผนการจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น "ผู้บริหาร" มากกว่าความเป็น "ผู้นำ"

2. ทฤษฎี Transformational Leadership

ค้นพบโดย เบรินส์ (Burns, 1978) ในปี 1978 Update by Bass ในปี 1985 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ส่วนคือ 2.1) Idealized Influence/Charisma ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องหา สามารถวางเป้าหมาย เพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มีความสามารถในการแก้ปัญหาการขัดแย้งอย่างเป็นธรรมชาติทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาโน้มน้าวผู้อื่น และมีการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นมิตรกับผู้อื่น 2.2) Inspiration Intellectual Stimulation จะเน้นการมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถ ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา 2.3) Individualized Consideration เป็นการกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความคิดเพื่อป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดเชิงการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อให้บรรลุการทำงานประจำวัน เช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อสถานศึกษา อันจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน

ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ "ความมีประสิทธิภาพ"(Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน

3. ทฤษฎี Super leadership

ค้นพบโดย แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ในปี 1989เป็นภาวะผู้นำขั้นยอด เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยเป็นสภาพการณ์ที่ผู้นำ นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ (Leading Others to Lead Themselves) โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำ (Coach) ให้ลูกน้อง เกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเองผู้นำขั้นยอดจะใช้วิธี บันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้เขาจงใจตนเอง และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (self-directing) คนเหล่านี้แทบจะ ไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (external control) แต่อย่างไรแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำขั้นยอด กำหนดให้ผู้นำต้อง มีความกล้าเสี่ยงกับคนจะต้องเชื่อว่า ถ้าเปิดโอกาสให้เขานำตนเองแล้ว (self-directing) คนก็จะพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขาจะมีและจะทำงานนั้นด้วยด้วยตนเอง อย่างได้ผลดีสูงสุดเช่นเดียวกันกุญแจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำขั้นยอด คือ การมี "ความสามารถในการสอน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง" (right thought pattern) แก่สมาชิกแมนซ์ และซิมส์ ได้แนะนำวิธีการเฉพาะที่ใช้ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) การไม่มีสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย (No destructive beliefs and assumption) 2) พูดในเชิงบวก เกี่ยวกับตนเอง (positive self-talk) และ 3) มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล (Visualization of effective performance) ผู้นำและบุคคลทั่วไปสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ประกอบด้วย 1) ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี (Identification and replacement of destructive beliefs and assumption) โดยการค้นหาจุดอ่อนความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนที่ด้วยมุมมองและทัศนะใหม่ที่เป็นแง่บวก2) ใช้วิธีการพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับตนเอง (positive and constructive self-talk) ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยน เป็นด้านบวกได้ 3) สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีต่างๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Visualization of methods for effective performance)

ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างจินตนาการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีใหม่ๆ ที่ท้าทายสร้างทางเลือกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง สร้างมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริงวิชาชีพของ

บุคลากรและสนับสนุน การสร้างระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรเพื่อก่อให้เกิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างคุณภาพภายในสถานศึกษา

4. ทฤษฎี Servant leadership

ค้นพบโดย โรเบิร์ต เคย์ กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf, 1970) ในปี 1970 ซึ่งเป็น ภาวะผู้นำใ้บริการ ที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย จะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่าและให้คุณค่ากับผู้ ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขอีกทั้งผู้นำใ้บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผล ลัพท์เพียงอย่างเดียวภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เคย์ กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf, 1970) ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ คือ 1) การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำ คือ ทักษะใน การสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการ ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใ้บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนารมณ์ เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อน สิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำใ้บริการที่ดี 2) การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำใ้ บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและ การตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัว บุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้ 3) การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคน ได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกซักระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่อง ธรรมชาติของมนุษย์แต่ผู้นำใ้บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น 4) การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใ้บริการแข็งแกร่งการ ตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์ เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้าผู้นำที่มีความสามารถจะ ตื่นตัว และถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบ ภายในตนเองได้ 5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำใ้บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจ มากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม มากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำใ้ บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใ้บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำไฝบริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝนแต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน 7) การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกล จะช่วยให้ผู้นำไฝบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มี การศึกษามากนักในสวนของภาวะผู้นำแต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ 8) การรับผิดชอบดูแล (stewardship) บล็อก (Block) ในปี 1993 ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการ รับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้เสนอทัศนะว่า องค์กรเป็นสถาบันที่ ทั้งผู้บริหารสูงสุดคณะกรรมการ และผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อ สนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับ ควบคุม 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำไฝบริการจะ เชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำไฝบริการ จึงอุทิศตนอย่างมากใน ความเจริญงอกงามของแต่ละคน และทุกๆ คนในองค์กรผู้นำไฝบริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อ สิ่งที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน 10) การสร้างชุมชน (building community! ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำไฝบริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการ เปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วยการตระหนัก นี้ จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฝบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถ สร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่ สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฝบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่ จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแนวคิดความเป็นผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership) นั้น มีผู้ที่ เข้าใจคลาดเคลื่อนกันไปพอสมควร อาจด้วยคำว่า "ผู้รับใช้" ถูกตีความว่า ผู้นำต้องสามารถรับใช้ ทำงานให้ทุกคนได้ ช่วยทำแทนทุกคนได้ แต่แท้จริงแล้วไม่ใช่ เพราะการรับใช้ คือ "การดูแลเพื่อน ร่วมงานให้เพื่อนเขาได้เติบโตและพัฒนาตนเองขึ้นมาได้ สนับสนุนให้เขาได้พบศักยภาพและ ความสามารถที่แท้จริงของตนเองจากประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาจิตใจ" "แตกต่างกันอย่างมาก

กับการช่วยทำงานแทนเขาด้วยทักษะของเราที่ดีกว่า เพราะเขาจะพลาดโอกาสเรียนรู้และเติบโตจากการทำเอง สูญเสียการโค้ชสอนงาน และขาดการเสริมศักยภาพจากเราไป" อย่างไรก็ตาม มีผู้วิจารณ์ไม่น้อยว่า Servant leadership เป็นผู้นำแห่งอุดมการณ์ที่ทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งอาจจะไม่ถูกกับจริตของผู้นำที่ต้องการสนองความทะเยอทะยานของตนเอง จึงทำได้ยากหากต้องฝืนทำ และสร้างทำได้ยาก หากไม่จริงใจทำ

5. ทฤษฎี Collective leadership

ค้นพบโดย Kellogg (W.K. Kellogg, 2001) ในปี 2001 ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยในทางทฤษฎี ถือว่าการนำรวมหมู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประชาธิปไตยของประชาชนในประเทศสังคมนิยม ที่มีการรับฟังเสียงจากประชาชนข้างล่างสะท้อนขึ้นมาตามลำดับ และหมู่คณะผู้นำวางนโยบายตัดสินใจร่วมกัน COLLECTIVE LEADERSHIP ได้ถูกนำมาใช้ในความหมายใหม่ โดยเฉพาะในงานพัฒนาองค์กรและงานพัฒนาชุมชนในหลายประเทศที่สมาชิกเน้นเรื่องการนำอย่างเป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มากกว่าการนำโดยคนๆ เดียว บางครั้งใช้คำว่า SHARE LEADERSHIP หรือใช้คำอื่นๆ เช่น CO-MANAGEMENT, TEAM SYNERGY, GROUP MIND, CO-INTELLIGENCE ความหมายของคำว่า COLLECTIVE LEADERSHIP ที่คนนอกประเทศสังคมนิยมใช้กันออกจะหลวมๆ และแล้วแต่ต่างกลุ่มต่างคนต่างตีความ แนวคิดส่วนที่คล้ายๆ กัน คือ ประชาชนในกลุ่มองค์กร ชุมชน ควรจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น ตัดสินใจในเรื่องที่เป็นกิจกรรมของส่วนรวม มีผลกระทบต่อส่วนรวมมากขึ้น ทั้งเพื่อที่ส่วนรวมจะได้แนวคิดที่ดีของปัญญาแบบรวมหมู่ (COLLECTIVE INTELLIGENCE) และเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลงมือทำงานอย่างมีจิตสำนึก เอาการเอางาน ทำให้การทำงานเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม องค์กรชุมชน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในปี 2001 เคลลอกกี (Kellogg) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่มี 4 องค์ประกอบคือ 1) รู้จักชุมชน (Know Community) 2) สร้างความเข้มแข็งของทีม (Build a Strong Team) 3) พัฒนาเพื่อนร่วมทีมรายคน (Develop the Individual) และ 4) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change) ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความไว้วางใจ (Build Trust) 2) สร้างจุดมุ่งหมายและแผนกลยุทธ์ร่วม (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) 3) ร่วมกันปฏิบัติ (Act Together) และ 4) สร้างให้เป็นวิถีระดับลึกและต่อเนื่อง (Deepen, Sustain and Make the Work a Way of Life) กลุ่มจิตปัญญาวิถี ที่ใช้หลักจิตปัญญาศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำร่วม

(Collective Leadership) เชื่อว่า พื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกันการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการหรือชีวิตด้านในก็ไม่เพียงเป็นเส้นทางระดับปัจเจกบุคคล แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งแผง เป็นการเรียนรู้ที่ดำเนินไปพร้อมกันทั้งกลุ่มทั้งชุมชน ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจจะละเลยกัลยาณมิตรหรือขาดเพื่อนผู้สนับสนุนไปไม่ได้เลย ความเป็นผู้นำร่วมจึงเป็นสภาวะผู้นำที่ทุกคนให้ความเป็นผู้นำแก่กลุ่ม ด้วยคุณภาพและคุณลักษณะของเราที่หลากหลายต่างกัน มิใช่ผู้นำร่วมด้วยการรอตตสันใจพร้อมๆ กัน ทำอะไรเหมือนๆ กัน หรือรอเห็นชอบตรงกัน เราเห็นชัดเจนว่าคุณภาพของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการร่วมใจกันแตกต่างชัดเจนจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เป็นผลรวมที่มากกว่าผลรวมของจำนวนคน

6. ทฤษฎี Quantum leadership

ภาวะผู้นำแบบควันตัม ยังไม่อาจเรียกอย่างชัดเจนได้ว่าเป็นทฤษฎีทางภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์ แต่ยังอยู่ในระดับของแนวคิดที่กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง โดยเฉพาะมุ่งที่จะประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วในแง่มุมมองใหม่เพื่อใช้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงของสวณรวมและสังคมได้มากขึ้นภาวะผู้นำแบบควันตัมเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ที่ปรับปรุงและพัฒนาโดยยึดหลักการอุปมา แนวคิดภาวะผู้นำด้วยหลักวิชาควันตัมฟิสิกส์ ที่มีมุมมองปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน แต่มีความสัมพันธ์แบบองค์รวม ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากภาวะผู้นำแบบปัจเจกบุคคล ไปเป็นภาวะผู้นำแบบที่เป็นกลุ่มก้อนของบุคคล ทั้งชุมชนหรือภาวะผู้นำแบบยึดชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้ทรงพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้มากยิ่งขึ้นผู้นำจะเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Quotient) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านในของตนเอง มุ่งศึกษาให้เกิดรู้จักและเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง และให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้อื่น พร้อมทั้งจะรับฟัง ช่วยเหลือรับใช้ผู้อื่น สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมั่นและใช้ความสามารถของคนในองค์กรในการรวมพลังร่วมมือกันแก้ไขปัญหา และพัฒนางานได้อย่างสร้างสรรค์เครื่องมือ 7 ประการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ของผู้นำแบบควันตัม (The Seven Drivers of Quantum Leadership) "ภาวะผู้นำที่ยึดชุมชนเป็นฐาน หรือ Community-based leadership" สิ่งแบ่งเป็นกลยุทธ์ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการปรับเปลี่ยนชุมชน (Transforming the Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1.1 สร้างสัมพันธ์ภาพที่เข้มแข็งของชุมชน (Build Strong Community Relationships)

1.2 สร้างโอกาสให้ชุมชนได้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Open the Space for Community Initiative)

1.3 ค้นหาจุดแข็งของชุมชน (Find the Deep Sources of Strength)

2. ด้านการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของชุมชน (Transforming the Community's Environment) ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 สามารถเผชิญพายุได้โดยไม่หักโค่น (Face the Wind and Bend without Breaking)

2.2 ยื่นมือออกไปสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก (Stretch and Build the Relationships Outward)

2.3 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีวัตถุประสงค์ (Encourage Purposeful Learning)

2.4 นำอนาคตสู่ปัจจุบัน (Bring the Future into Present) เนื่องจากแนวคิดในเรื่องนี้ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นที่จำเป็นต้องแสวงหาความชัดเจนในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก จำเป็นต้องมีนักวิชาการและนักวิจัยช่วยศึกษา วิจัยค้นคว้าอีกมาก เทคนิคหนึ่งที่นักวิจัยมักใช้ในการศึกษา และทำความเข้าใจต่อความเป็นผู้นำแบบควันตัมของชุมชน ที่ได้ผลดี ก็คือ เทคนิควิธีวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research PAR) เพื่อช่วยค้นหาหลักการที่เป็นกรอบความคิด ค่านิยม พฤติกรรมและกลยุทธ์ที่เหมาะสมของภาวะผู้นำแบบควันตัม ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามต่อส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม (Social Change Model of Leadership SCML หรือ The 7C's Model)

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า 'ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล' (Digital Leadership) แทนคำว่า 'ภาวะผู้นำดิจิทัล' (Digital Leadership) เนื่องจากคำว่า 'เชิง' ช่วยสื่อถึงลักษณะหรือรูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงหมายถึงการเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังสื่อถึงวิธีการ แนวคิด ทักษะ และกระบวนการในการนำองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คำว่า 'เชิง' ช่วยขยายความหมายให้ครอบคลุมถึงกระบวนทัศน์ (paradigm) และวิธีการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับหลักการใช้ภาษาไทยทางวิชาการที่นิยมใช้คำว่า 'เชิง' เพื่อแสดงลักษณะหรือแนวทางของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ

1. ความหมายภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Couros (Couros, 2013) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ว่าหมายถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง (การใช้โซเชียลมีเดีย) เพื่อปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และสถานการณ์ต่างๆ

Sheninger (Sheninger, E., 2014, pp.17) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้ว่า ผู้นำต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีในเทคโนโลยีการศึกษาและผู้เรียนรูปแบบใหม่ การรับทราบและเริ่มเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ให้การเข้าถึงเครื่องมือที่ส่งเสริมชุดทักษะที่จำเป็น สนับสนุนนวัตกรรมและสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนเรียนรู้และบรรลุเป้าหมายในที่สุด ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลสามารถเริ่มต้นได้โดยไม่ลดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนอกองค์กรและยอมรับผู้เรียนประเภทใหม่ที่เข้ามา ทำให้พัฒนาขีดความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นซึ่งจะเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้ดีขึ้น

Hughes (Hughes, 2017) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่า หมายถึง การฝังความคิดแบบดิจิทัลและวิธีการทำงานทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละในการทำสิ่งที่ขึ้นสำหรับผู้ทุกระดับในองค์กรการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างการทำงานร่วมกันและตอบสนอง เติบโตลง การเปลี่ยนแปลงและความล้มเหลวรวมทั้งการแสดงความกล้าหาญ ความเห็นอกเห็นใจและความอ่อนน้อมถ่อมตนในขณะที่ทำงานด้วยความเร็วที่เร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ อย่างเช่นองค์กรแบบราชการหรือที่เคยเป็น

Rotzinger (Rotzinger, J., 2017) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลว่าเป็นการเปลี่ยนความเข้าใจในการเป็นผู้นำในลักษณะพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องง่ายที่ให้คนเดียวลงมือทำ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถจัดการบุคคลในองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขาได้หรือไม่ ในระบบการทำงานเราต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างไรก็ตามระบบการทำงานได้เลือกวิธีที่แตกต่างกันจากนวัตกรรมเครือข่ายส่วนใหญ่ผู้บริหารจัดการทำงานโดยไม่ต้องแบ่งลำดับขั้นในการเป็นผู้นำด้านบนลงมาด้านล่าง ทุกๆ คนเป็นตัวแทนขึ้นอยู่กับความต้องการและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนั้น โครงสร้างเหล่านี้จะสะท้อนถึงความหลากหลายของความต้องการของตลาด

McLeod (McLeod, S., 2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ระบุว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยนการเรียนรู้และให้อำนาจแก่นักเรียนอย่างไร โรงเรียนเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดรวมทั้งนักเรียน เครื่องมือดิจิทัลจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำอะไรได้แตกต่างไปจากการปฏิบัติแบบเดิมก่อนหน้านี้ วิสัยทัศน์ของพวกเขาส่งเสริมศักยภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในองค์ประกอบทั้งหมดที่เราคิดว่าเป็นความสามารถที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ความกระตือรือร้น ความหลงใหล การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการกำกับตนเอง เทคโนโลยีไม่เพียงสนับสนุนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ยังช่วยเปลี่ยนความคิดและช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น

Baculard (Baculard, L.P.P., 2017) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เนื่องจากปัจจุบันนวัตกรรมดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากมายในระบบอุตสาหกรรมทั่วโลก ผู้บริหารจึงต้องค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยเร็วที่สุดตามงบประมาณที่อนุมัติ อย่างไรก็ตามมีหลายคนที่ค้นพบว่าการเป็นผู้นำทางดิจิทัลไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีมันเกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรที่คล่องตัวที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นและตอบสนองอย่างรวดเร็วด้วยวิธีแก้ปัญหาการแข่งขันที่มากที่สุด

Petry (Petry, 2016) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล ว่าเกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยสภาพแวดล้อมในยุคที่ซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้นำไปสู่ความท้าทายด้านภาวะผู้นำใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารต้องมี

ตัวเลือกต่างๆ ที่จะทำให้เครื่องตัว ภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัลว่าพัฒนาจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และอินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษา สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการคือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา
3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บเข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

บวร ปภัสราทร (2561) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบดิจิทัล โดยอ้างถึงวารสารของ Sloan Management ที่ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 2018 รายงานการวิจัยที่รวบรวมมาจากธุรกิจ และอุตสาหกรรม 28 สาขา ที่ดำเนินงานอยู่ใน 123 ประเทศ บอกว่าองค์กรที่เป็นดิจิทัลจริง จะมีลักษณะที่เด่นชัดในหลายเรื่องเรื่องแรกที่เราเห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับผู้ทำงาน แทนที่จะกระจุกอยู่ที่ผู้บริหาร เพราะถ้าองค์กรมีดิจิทัลมาก ก็ไม่จำเป็นต้องรายงานข้อมูลขึ้นไปตามลำดับขั้น เพื่อไปจบลงที่การตัดสินใจของผู้บริหาร ดิจิทัลที่เพียงพอทำให้คนทำงานทุกคน มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่เพียงพอสำหรับสนใจได้อย่างถูกต้อง หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด เมื่อการตัดสินใจลงไปในระดับล่างมากขึ้น จึงส่งเสริมให้มีการทดลองปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพราะรู้ว่าปรับการทำงานไปเป็นแบบใหม่แล้ว จะทราบว่าผลงานดีขึ้น หรือแย่ลงได้ในทันที จากการมีดิจิทัลที่เพียงพอที่จะรายงานผลลัพธ์ได้อย่างทันท่วงที

เกสร ศักดิ์มณีวงศา (2561) กล่าวว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้นั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (role model) ที่พร้อมจะผลักดัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้กับธุรกิจ อีกทั้งควรมีทักษะในการ

สื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมถึงเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทำงานสอดคล้องประสานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หลายองค์กรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทบทวนอำนาจการกำกับดูแล (Organization Governance) รวมทั้งแต่งตั้งผู้นำด้านการปฏิรูปองค์กร (Chief Transformation Officer) เพื่อให้องค์กรตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะว่าผู้นำดิจิทัล ถ้าเป็นคนที่พยายามกระจายอำนาจ ไม่กระจุกรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตนเอง แต่เพียงผู้เดียว ผู้บริหารดิจิทัล ส่งเสริมการทดลอง ลองผิดบ้างถูกบ้าง ไม่โกรธเคืองลงโทษใด ๆ ในทางตรงข้าม จะไม่เคี่ยวเข็ญคนที่ทำงานสบาย ๆ แบบเดิม ๆ ให้รู้ร้อนรู้หนาวกับการไม่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่รอบตัวเปลี่ยนไปคนละเรื่องกับวันวานไปแล้ว การทดลองและได้เรียนรู้เป็นเรื่องใหญ่สำหรับคนที่ทำงานกับผู้บริหารดิจิทัล การไล่ล่าหาแพะรับบาปจากการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่ผู้บริหารดิจิทัล ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญใดๆ ไม่มีแพะ ในองค์กรที่มีผู้บริหารดิจิทัล เมื่อกล้าได้กล้าเสีย จึงพบเสมอว่าองค์กรที่มีดิจิทัลเพียงพอ ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว และปรับเปลี่ยนอยู่เป็นประจำ เพราะบรรดาเครื่องมือดิจิทัลทั้งหลาย ล้วนแต่ช่วยสนับสนุนให้ทำงานใหม่ได้เร็วขึ้น และยังลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดลงไปอีกด้วย ผู้บริหารดิจิทัล จึงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ไม่พยายามยึดมั่นถือมั่น อยู่กับความสำเร็จของวันวาน

สภากัญญา แชนซ์ฮอย (2562) ให้คำนิยามภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการบริหารสถานศึกษาหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมครูและที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน

ชูติรัตน์ กาญจนธงชัย (2562) กล่าวว่าภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึงการแสดงออกของผู้นำโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยการกำหนดภาพอนาคตในองค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการสนับสนุนร่วมมือของบุคลากร มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงานสนับสนุนทรัพยากรดิจิทัลและส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการสื่อสารด้วยวิธีการดิจิทัลรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรมเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

ดาวรรณณ ถวิลการ (2564, น.135) ได้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้และรู้เท่าทันสื่อ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม

จิตติมา วรณศรี (2564, น.121) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการเรียนรู้ให้เท่าทัน ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ และส่งเสริมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี แพลตฟอร์มที่หลากหลาย เพื่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิดจากนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีในเทคโนโลยีการศึกษาและผู้เรียนรูปแบบใหม่อย่างกว้างขวาง เพื่อให้พัฒนาขีดความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นซึ่งจะเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยการการฝังความคิดแบบดิจิทัลและวิธีการทำงานทั่วทั้งองค์กร ค้นหาและปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยเร็วที่สุด ซึ่งสร้างองค์กรที่คล่องตัวที่สามารถค้นพบการเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นประจำ และตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยการกำหนดภาพอนาคตในองค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการกระจายอำนาจและควรใช้ความสามารถและสติปัญญาของคนในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงานสนับสนุนทรัพยากรดิจิทัล มีการสื่อสารด้วยวิธีการดิจิทัล นำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของผู้เรียน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Hague และ Payton (2010) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของทักษะดิจิทัลสำหรับผู้ผู้นำในการศึกษา โดยระบุว่าความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการทำงานในศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของผู้เรียน (Hague & Payton, 2010)

Zhu (2016) ได้นำเสนอมุมมองที่ว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการทำงานร่วมกัน และภูมิปัญญาในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล (Zhu, 2016)

Zhong (2017) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา K-12 และชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพด้านเทคโนโลยี จะสามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลได้ (Zhong, 2017)

Sullivan (2018) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล และความสามารถในการปรับตัวของผู้นำในยุคดิจิทัล โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการนำองค์กร (Sullivan, 2018)

Sheninger (2019) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการศึกษา โดยเน้นย้ำว่าผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์องค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในสถานศึกษา (Sheninger, 2019)

ISTE (2019) ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้ผู้นำด้านการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยระบุว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการสนับสนุนความยุติธรรมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล มีวิสัยทัศน์ในการวางแผน สามารถเสริมพลังให้ผู้อื่น ปรับปรุงระบบ และส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลในการขับเคลื่อนการศึกษาในยุคปัจจุบัน (ISTE, 2019)

ในบริบทของประเทศไทย นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเช่นกัน

ปกรณ ลีสกุล (2561) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การจัดการทรัพยากรบุคคล และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความเข้าใจใน

เทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (ปกรณ์ ลีสกุล, 2561)

กนกพร สมปราชญ์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์ของโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล สามารถพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร และสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถานศึกษาได้ (กนกพร สมปราชญ์, 2562)

จิตติมา วรณศรี (2563) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของทักษะทางเทคโนโลยี ความฉลาดทางสังคม ทักษะการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการองค์กรทั้งระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนและความท้าทายของการเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล (จิตติมา วรณศรี, 2563)

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารเชิงดิจิทัล การสร้างวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล (ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรและสถาบันการศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจะสามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Andrew Leigh, Michael Maynard. (2012, pp.34) ได้สรุป ว่าการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 นับเป็นการผสมระหว่างพฤติกรรม ทักษะ แต่การกระทำของตัวบุคคล ซึ่งอยู่กับ ฐานรากสองด้าน ได้แก่ 1) การมีเอกลักษณ์ (Individuality) คือการเป็นตัวของตัวเอง มีสไตล์ที่แตกต่างขับเคลื่อนไปโดยค่านิยม แสดงออกถึงการซื่อสัตย์ต่อตนเองและบุคลิกลักษณะ 2) การหยั่งรู้ (Insight) คือการ

ตระหนักในตัวเอง เข้าใจผู้อื่น และมองเห็นสถานการณ์อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังได้เสนอองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการของการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) การคิดริเริ่ม (Initiate) 2) การมีส่วนร่วม (Involve) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) 4) การใช้ปฏิภาณ (Improvise) 5) การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง (Implement)

Tran (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. การรู้ดิจิทัล ผู้นำต้องเข้าใจและตระหนักในบทบาทของเทคโนโลยีที่มีต่ออาชีพการทำงานและชีวิตประจำวัน ผู้นำต้องมีความรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการประเมิน การสร้าง และสื่อสารด้วยเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่
2. วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารให้คนอื่นคล้อยตาม มีแรงจูงใจและยึดมั่นในวิสัยทัศน์
3. ทดลองและพัฒนา ผู้นำเชิงดิจิทัลต้องกล้าเสี่ยง ไม่กลัวความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมใหม่ กล้าที่จะคิดค้น ทดลอง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเอื้ออำนวย สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดและทดลองพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. อำนวยความสะดวก ผู้นำเป็นสื่อกลางที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นพลเมืองยุคดิจิทัลกับรุ่นอาวุโสที่ไม่ได้เติบโตมาพร้อมเทคโนโลยี เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง อาจมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สามารถในการใช้เครื่องมือวิธีการ เครื่องมือใหม่ๆ ในยุคดิจิทัลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สอดคล้องเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

Lovick (2020). เสนอว่า ผู้นำดิจิทัลทุกคนต้องมีในยุค New Normal มีคุณลักษณะ 5 ด้านดังนี้

1. ความเข้าใจในการทำงานของเทคโนโลยี คือ การมีความรู้ระดับวิศวกรรมเกี่ยวกับความซับซ้อนของเทคโนโลยีไม่สำคัญสำหรับผู้นำทุกคน แต่ผู้นำควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าเทคโนโลยีทำงานอย่างไรในทางปฏิบัติ เกี่ยวกับการทำความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และสถานที่ที่สามารถนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปปฏิบัติได้ การทำความเข้าใจเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้

เอาชนะการต่อต้านหรืออุปสรรคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อพนักงาน

2. มองการณ์ไกล ผู้นำควรมีความสามารถในการทำนายแนวโน้มบางอย่างและทำความเข้าใจว่าแนวโน้มเหล่านั้นเป็นอย่างไร เมื่อพูดถึงเทคโนโลยี ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เราอาจเห็น และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรของอย่างไร จะช่วยให้สร้างเสถียรภาพมากขึ้นผ่านความไม่แน่นอน ความเป็นผู้นำคือการสามารถมองทะลุผ่านหมอก และมีความคิดที่ต่าง ๆ กำลังจะไปที่ไหน

3. แนวทางที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง เมื่อเทคโนโลยีมีความสามารถและประสิทธิภาพมากขึ้น การเพ่งความสนใจไปที่ความสำคัญของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องง่าย ผู้นำควรนำแนวทางที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางมาใช้ ซึ่งพัฒนาผ่านทักษะของผู้คน เช่น แรงจูงใจและการทำงานร่วมกัน เพื่อให้แน่ใจว่าเทคโนโลยีถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสูงสุดการหาสมดุลที่เหมาะสมหรือวิธีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนและเทคโนโลยีคือสิ่งที่สร้างมูลค่าอย่างแท้จริง ทักษะด้านบุคลากรนั่งเคียงข้างกันในด้านความเข้าใจทางเทคนิคของเทคโนโลยี 'ทักษะทางปัญญาและความเป็นผู้นำ' เป็นวัตถุประสงค์หลักที่ดำเนินการผ่านโปรแกรม โดยผสมผสานแง่มุมต่างๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ และมิติทางสังคมและจริยธรรมของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำต้องคิดไม่เพียงเกี่ยวกับผลประโยชน์เท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงด้วย

4. ความสามารถในการจัดการกับความกำกวม การตัดสินใจไม่ถ้อยเป็นภาพขาวดำ มีการตัดสินใจและทางเลือกมากมายสำหรับผู้นำ และถือเป็นหน้าที่ของพวกเขาที่จะตีความและสำรวจความกำกวมนี้ Terence เชื่อว่านี่เป็นทักษะหลักสำหรับผู้นำที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

5. ทักษะการสื่อสาร การสร้างการติดตามและสร้างตัวเองในฐานะผู้นำทางความคิดสามารถเป็นส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำทางดิจิทัล และสร้างความมั่นใจว่ามีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว

เบรทท์ (Brett, 2019) เสนอว่า ผู้นำยุคดิจิทัลมีคุณลักษณะ 3 ด้าน ดังนี้

1. การเข้าใจบุคคลอื่น ผู้นำต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีว่า อะไรบ้างที่จะส่งเสริมให้บุคลากรหรือบุคคลทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ว่าบุคลากรชอบวิธีการติดต่อสื่อสารแบบใด รวมทั้งรู้ว่าอะไรที่จะช่วยกระตุ้นจูงใจให้บุคคลทำงานได้ดี การให้ความเอาใจใส่ ดูแลและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

2. ความเป็นองค์กรดิจิทัล การริเริ่มและสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กรโดยใช้เทคโนโลยีทั้งทั้งองค์กร มีกลยุทธ์ด้านดิจิทัลเป็นอันดับแรก มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้าง

และขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมและประสิทธิภาพ องค์กรดิจิทัลเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำงานในองค์กร

3. การขับเคลื่อนและบูรณาการเทคโนโลยี มีแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องขับเคลื่อน ปรับเปลี่ยน ใช้ทักษะในการจูงใจเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการไปตามบริบท อาทิ การใช้เทคโนโลยีใหม่ กำหนดกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร

กอร์ดัน (Gorton, C., 2018). ศึกษาข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมและองค์กรทางวัฒนธรรมให้เติบโตในยุคอินเทอร์เน็ต และเปลี่ยนจากการจำกัดตัวเองให้คิดเกี่ยวกับดิจิทัลในแง่ของแพลตฟอร์มหรือนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว พบว่า มี 6 คุณลักษณะของความเป็นผู้นำดิจิทัล ได้แก่ 1) การตระหนัก (Recognizing) ว่าดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวกับขนาดของโครงการที่ฉูดฉาดเสมอไป แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงผู้คนและวิธีการทำงาน 2) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Developing digital skill) ทั้งทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ภายในแผนกที่แยกจากกัน 3) ให้ผสมผสานกระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัล (Integrating digital processes and technologies) แทนที่จะใช้กลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อให้บริการและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและศิลปะ 4) มอบอำนาจและงบประมาณ (Providing leaders with a mandate and budget) แก่ผู้นำในการทดสอบและฝังเทคโนโลยีดิจิทัลและวิธีการทำงานที่คล่องตัว 5) เริ่มโครงการทั้งหมดด้วยการวิจัย (Research and user needs) การใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ ทำซ้ำสิ่งที่คุณทำและวิธีตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ และ 6) สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Inspiring teams and boards) เกี่ยวกับประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยการพิสูจน์แนวคิดที่จับต้องได้ แม้ว่าการทดลองที่ประสบความสำเร็จจะมีขนาดเล็กก็ตาม

GDS Insights (2020) ได้เสนอว่า ผู้นำดิจิทัลต้องการทักษะที่ประกอบไปด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) ด้วยการใช้เทคโนโลยีผู้นำดิจิทัลสามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่แข็งแกร่งจากบนลงล่างของธุรกิจ ในการดำเนินการนี้ ผู้นำดิจิทัลต้องมีกลยุทธ์และเข้าใจว่าพวกเขา กำลังพูดถึงใคร

2. วิสัยทัศน์ (Vision) ด้วยวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และชัดเจน จะทำให้พนักงานของคุณเข้าร่วมกับคุณได้ง่ายขึ้น เมื่อพวกเขาเชื่อในสิ่งที่คุณเชื่อ นี่เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำด้านดิจิทัลโดดเด่นกว่าที่อื่น

3. ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) การวิจัยจาก Harvard Business Review กับ CEO 1,000 คน พบว่า 90% เชื่อว่าองค์กรของพวกเขากำลังถูก Disrupt หรือสร้างใหม่โดยโมเดลธุรกิจดิจิทัล แต่เมื่อถามถึงความสามารถของตน 70% เชื่อว่าขาดทักษะ ผู้นำ หรือโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมในการปรับตัว ปัญหาอย่างหนึ่งที่อุตสาหกรรมต้องเผชิญคือ คนรุ่นเก่าต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ หรือที่เรียกว่า 'ผู้อพยพดิจิทัล' สิ่งสำคัญสำหรับผู้นำด้านดิจิทัลในการเข้าถึงเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ และนำพนักงานทั้งหมดไปพร้อมกับพวกเขา

4. กลยุทธ์ (Strategy) ผู้นำด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดไม่เพียงแต่จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตเท่านั้น แต่ยังมีกลยุทธ์ที่จะช่วยเหลือสิ่งแวดล้อมธุรกิจภายในองค์กร พร้อมทั้งจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สิ่งนี้เกิดขึ้นจริง กลยุทธ์ที่สอดคล้องกันซึ่งสรุปวาระดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ

5. นวัตกรรม (Innovation) ภูมิทัศน์ดิจิทัลกำลังพัฒนาอยู่เสมอในยุคดิจิทัล และผู้นำต้องเต็มใจที่จะทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเพื่อที่จะทำเช่นนั้นได้ จะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้โดยใช้แนวทางในการสร้างแรงงานดิจิทัล มักมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณ เช่น ทดลองใช้ระบบใหม่ก่อนธุรกิจอื่นๆ ที่คุณมีหลักฐานหรือตัวอย่างความสำเร็จเพียงเล็กน้อย แต่ผลตอบแทนอาจเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สิ่งนี้้นำเราไปสู่จุดต่อไป การเสี่ยงภัย

6. การรับความเสี่ยง (Risk-Taking) การให้ความสำคัญกับความเร็วและนวัตกรรมก่อนเทคโนโลยีที่ทดลองและทดสอบก่อนหน้านี้เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถระมัดระวังได้ อย่างไรก็ตาม การรับความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญของความเป็นผู้นำทางดิจิทัล สิ่งนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Mark Zuckerberg ซีอีโอของ Facebook ซึ่งกล่าวว่า "ความเสี่ยงที่ใหญ่ที่สุดคือการไม่เสี่ยง ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์เดียวที่รับประกันว่าจะล้มเหลวคือการไม่เสี่ยง"

7. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ ผู้นำด้านดิจิทัลจะต้องสามารถปรับตัวและพร้อมที่จะทำการตัดสินใจซึ่งจะมีผลกระทบน้อยที่สุดต่อธุรกิจ Forbes เชื่อว่าความสามารถในการปรับตัวเป็นหนึ่งในทักษะหลักสำหรับผู้นำด้านดิจิทัล ผู้นำที่ไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเชิงรุกจะประณามธุรกิจ

8. การค้นหาบุคลากรความสามารถ (Talent Spotting) ผู้นำด้านดิจิทัลต้องสามารถระบุพื้นที่ภายในธุรกิจของตนที่ต้องปรับปรุงและตำแหน่งที่อาจขาดผู้มีความสามารถ ผู้คนมีความสำคัญพอๆ กับเทคโนโลยี

ฮินส์ (Hinds, n.d.). ได้ศึกษาผลวิจัย ของ Randstad และเสนอลักษณะสำคัญของผู้นำดิจิทัล 5 ประการ ดังนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ผู้นำด้านดิจิทัลมีความสามารถในการรักษาให้ผู้คนเชื่อมต่อและมีส่วนร่วม พวกเขารวม บริษัท ของพวกเขาด้วยวิสัยทัศน์และเส้นทางที่ชัดเจน
2. ยกระดับเทคโนโลยี ผู้นำด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพคือผู้ขับเคลื่อนกลุ่มแรกในการยอมรับเครื่องมือดิจิทัล การเปิดรับเครื่องมือดิจิทัลจำเป็นต้องให้ผู้นำเข้าใจและชื่นชมผลที่ตามมาของเทคโนโลยีที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในวงกว้าง
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน พนักงานมากกว่าครึ่งต้องการโอกาสในการทำงานร่วมกัน ในบริษัทของตนมากขึ้น ผู้นำดิจิทัลเปลี่ยนเส้นทางจากโครงสร้างแบบลำดับขั้นแบบดั้งเดิมมากขึ้น เพื่อใช้โมเดลการแบ่งปันความรู้ที่เน้นทีมเป็นศูนย์กลางมากขึ้น
4. ขับเคลื่อนนวัตกรรม ผู้นำด้านดิจิทัลเข้าหาปัญหาด้วยความอยากรู้อย่างแรงกล้า พวกเขาเปิดใจกว้างและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำด้านดิจิทัล "ช่วยให้องค์กรต่างๆ ค้นหาทางเลือกที่ทันสมัยสำหรับโปรแกรมที่ล้าสมัยและระบบเดิม"
5. บริหารความเสี่ยง ผู้นำดิจิทัลไม่กลัวความล้มเหลว พวกเขาไม่กลัวที่จะถอนรากถอนโคนการปฏิบัติในปัจจุบัน พวกเขาอำนวยความสะดวกในการสนทนาอย่างต่อเนื่องที่ถามว่า "จะเกิดอะไรขึ้น" ผู้นำจะยังคงขาดแคลนตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและดึงดูดผู้มีความสามารถระดับสูง เว้นแต่พวกเขาจะยอมรับเครื่องมือดิจิทัล

ซีวิน อ่อนลออ, สุชาติ บางวิเศษ, กานนท์ แสนเภา, สวิตา อ่อนลออ. (2563) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล จะต้องมีคุณลักษณะ เฉพาะ 5 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native)
2. มีความหิวกระหายต่อองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา และพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ
3. เต็มใจทดลอง ด้วยความอยากรู้อยากเห็น ทางปัญญา และคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ
4. พัฒนาความคล่องตัว ความเชี่ยวชาญสู่ ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล

5. การสร้าง ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2562) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติ ของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต ต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติทั้ง 9 ด้านดังนี้

1. ความมีภาวะผู้นำ ของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต
2. มีวิสัยทัศน์ระดับโลก ของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต
3. มีค่านิยมของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต
4. รู้ทันความก้าวหน้ายุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกไร้พรมแดน
5. รู้เท่าทันความก้าวหน้า ยุคเทคโนโลยีระบบดิจิทัล 4.0
6. น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง วิถีแห่งการอยู่รอด
7. บริหารตามหลักธรรมาภิบาล
8. มีจริยธรรมของสุดยอด ผู้นำแห่งอนาคต
9. นำระบบอุปถัมภ์ไปใช้เพื่อความเหมาะสม

จิณณวิตร ปะโคทัง. (2561). เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีทักษะ ประกอบด้วย

1. ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ความก้าวหน้าในการเข้าถึงสื่อสังคมออนไลน์ การเชื่อมต่อในเทคโนโลยีการศึกษาและแนวโน้มปัจจุบัน
2. สถานศึกษา องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติผู้เรียนยุคดิจิทัล การพัฒนาการศึกษาด้วยเทคโนโลยี การปฏิรูปการศึกษายุค 4.0 การศึกษาจะถูกเปลี่ยนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การนำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ในระบบการศึกษา การสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ กระบวนการการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ
3. แนวทางการก้าวสู่ความเป็นผู้นำยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้จากยุคดั้งเดิมสู่ยุคดิจิทัล การนำไปสู่การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล เคล็ดลับในการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลจากทฤษฎี สู่ การปฏิบัติ ภาวะผู้นำดิจิทัลกับการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษายุคดิจิทัลภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี

4. การสื่อสารบนโลกดิจิทัล รูปแบบใหม่ในโลกดิจิทัล การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา

5. การสื่อสารในสถานศึกษายุคดิจิทัล การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในสถานศึกษาการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยดิจิทัล

6. ภาพลักษณ์ขององค์กร สถานศึกษาภาพลักษณ์ขององค์กร การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร

7. การใช้เทคโนโลยีพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ กระบวนทัศน์ทางการศึกษา การพัฒนาครูด้วยเครือข่ายของการเรียนรู้ส่วนบุคคล ประเพณีของแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ ความหมายของเครือข่ายการเรียนรู้ ความสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพด้านเทคโนโลยี

ณัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์. (2564). เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำดิจิทัล ที่จะพองค์กรเพื่อเป็นผู้นำด้านธุรกิจในโลกยุคดิจิทัลได้สำเร็จ 4 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน Providing vision and purpose คุณสมบัติที่แทบจะทุก ๆ องค์กรต้องการเป็นอันดับหนึ่งเลยคือผู้นำในยุคดิจิทัล จะต้องให้แนวทาง (Direction) ได้ หมายถึงการที่สามารถตั้งวิสัยทัศน์ และเป้าหมายให้กับทีมได้ หรือคือการเป็นเข็มทิศนำทางให้ทีมในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน แต่การให้แค่ภาพเป้าหมายนั้นไม่เพียงพอ ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องสามารถสร้างโอกาสให้ทีมงานของเขาได้สร้างภาพนั้นให้เกิดขึ้นจริงด้วย โดยเขาจะต้องมีความรู้พื้นฐานมากเพียงพอเพื่อที่จะมองเห็นสภาพแวดล้อมได้อย่างชัดเจน แต่ไม่จำเป็นต้องลงลึกเพื่อที่จะสามารถสามารถวาดภาพที่เป็นไปได้จริงให้กับทีมได้

2. สร้างเงื่อนไขในการทดลอง (Create conditions to experiment) ภาวะผู้นำดิจิทัล ต้องส่งเสริมตั้งคำถามและทำการทดลองเพื่อให้ได้คำตอบผ่านการลองผิดลองถูกตลอดเวลา หรือในรูปแบบที่เราเรียกว่า (Agile) แต่การทดลองทำอะไรใหม่ ๆ เป็นความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดของหลาย ๆ องค์กรในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม และในการปรับตัวนี้ กระบวนการสำคัญในการสร้างให้มันเกิดขึ้นได้เริ่มจาก 1) การสรรหาพนักงานที่รับความเสี่ยงได้สูง 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เขาเสี่ยง ที่ให้รางวัลแม้จะล้มเหลว และ 3) มี Platform ที่พวกเขาสามารถเริ่มทำอะไรได้เลยทันที เพราะในโลกดิจิทัลไม่มีใครรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป สิ่งเดียวที่ผู้นำใน

ยุคนี้ต้องทำคือการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ทีมงานได้ลองผิดลองถูกแม้ไม่รู้ว่าจะผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร เพื่อให้องค์กรได้เดินไปข้างหน้าอย่างทีละก้าว

3. ให้อำนาจการมีความคิดเห็นที่แตกต่างได้ (Empower people to think differently) ในด้านการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ต้องเอื้อให้ทีมงานของตัวเองคิดต่างออกไปได้ และลงมือทำในวิธีที่แตกต่างจากเดิม แต่การคิดต่างนี้นอกจากการคิดนอกกรอบตามปกติแล้วยังรวมถึงคิดต่อไปยังความคาดหวังใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ของลูกค้าย และคิดไปให้ถึงการเตรียมรับมือ คุณสมบัติของผู้บังคับการเอื้อให้สภาพแวดล้อมนี้เกิดขึ้นเรียกว่าเป็นเหรียญอีกด้านหนึ่งของการให้แนวทาง (Direction) กับทีมเลยทีเดียวได้ เพราะภายหลังจากตัวผู้นำกำหนดเป้าหมายมาแล้วก็ต้องส่งเสริมให้ทีมงานของเขาได้มีสิทธิมีเสียง มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และลงมือทำในแบบที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ผู้นำต้องยอมรับว่าตัวเองนั้นไม่สามารถที่จะมีคำตอบที่ดีที่สุดได้เสมอไป การส่งเสริมให้ทีมงานคิดแก้ปัญหาที่ตอบโจทย์เป้าหมายได้ด้วยตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ

4. เปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันระหว่างแผนก (Enable collaboration across boundaries) ข้อสุดท้ายของคุณลักษณะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรมีคือการ Collaboration และไม่ใช่เพียงแค่การทำงานร่วมกันระหว่างแผนก โดยปัจจุบันเมื่อถามเหล่าผู้จัดการว่าอะไรคืออุปสรรคในการทำงานร่วมกันในองค์กรคำตอบส่วนใหญ่จะออกมาในรูปแบบของ วัฒนธรรม (Culture), ความคิด (Mindset) และความแบ่งฝ่ายกันเอง แต่พอเราขมออกมาแล้วมองเราจะเห็นว่าเรื่องเหล่านี้กลายเป็นเรื่องเล็กน้อยไปแล้ว เพราะในโลกดิจิทัลนั้นนอกเหนือจากการร่วมมือ (Collaborate) ภายในกันเองแล้วการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรก็เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งกว่าเมื่อโลกเปิดกว้างให้คนสามารถทำงานร่วมกันข้ามพรมแดนได้ง่ายขึ้น การที่องค์กรจะแข่งขันได้ก็ต้องใช้ประโยชน์จากการมันให้ได้เช่นกัน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำยุคดิจิทัล สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะความสามารถในการเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ควบคู่กับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Vision) ในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องมีความกล้าในการทดลองและรับความเสี่ยง (Risk-Taking) เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (People Development) รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ให้ทัน

ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี โดยยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

Hague & Payton (2010) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่ควรรู้เกี่ยวกับดิจิทัล เป็นคู่มือสำหรับผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาประกอบด้วย

1. ทักษะการทำงานในหน้าที่ (Functional Skills) มุ่งเน้นความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารบูรณาการกับความรู้วิชาต่างๆ เช่น การบูรณาการทางความรู้และทักษะระหว่างวิชาภาษาอังกฤษกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความสามารถในการจินตนาการเชื่อมโยงระหว่างความคิดและการสร้างสรรค์ผลงาน โดยคำว่า "ความคิดสร้างสรรค์" เป็นการสร้างผลงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือแนวคิดใหม่ๆ หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งการรู้ดิจิทัลเกี่ยวข้องทั้งการใช้อย่างมีวิจารณญาณและการผลิตสื่อสร้างสรรค์ เช่น ผู้เรียนสามารถสร้างเว็บไซต์ด้วยตนเองสำหรับผู้ชมเฉพาะกลุ่ม ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการภาพ ตัดต่อวิดีโอ การใส่เสียง นำเสนอสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ชมเกิดความประทับใจตั้งแต่ครั้งแรกของการใส่เสียง

3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการประเมินผล (Critical Thinking and Evaluation) เป็นการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล ความคิด สารสนเทศ โดยใช้ทักษะการให้เหตุผลร่วมกับสื่อ เพื่อตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถกเถียง ประเมินสารสนเทศและสร้างข้อโต้แย้งเกี่ยวกับสื่อดิจิทัลนั้นๆ ที่นำมาพิจารณาได้ ทั้งนี้ ยังเป็นการสะท้อนการตีความหมาย และการกำหนดความสำคัญของเรื่องที่พิจารณา เพื่อทำการตัดสินใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ความเข้าใจทางสังคมและวัฒนธรรม (Cultural and Social Understanding) เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจและแบ่งปันความหมายของการสื่อสารในแต่ละสังคมและวัฒนธรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจปฏิกริยาที่แสดงออกมามีลักษณะที่เหมือนกัน แต่อาจมีความหมายแตกต่างกันเพราะมีความต่างของวัฒนธรรมนั่นเองรวมทั้งจะต้องทำความเข้าใจถึงสังคม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เข้าใจเรื่องต่างๆ ได้แหลมคมขึ้น

5. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยผู้เรียนจำเป็นต้องเรียนรู้การมีส่วนร่วมในการสร้างและแบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีความสามารถอธิบายความคิด และการต่อรองเมื่อความคิดของตนไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับสมาชิก

ในกลุ่ม ทั้งนี้ยังเป็นการพัฒนาทักษะการโต้แย้ง ความยืดหยุ่นความร่วมมือ ความประนีประนอมและการรับฟัง

6. ความสามารถในการค้นหาและเลือกข้อมูล (The Ability to Find and Select Information) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้เรียนมีวิจารณญาณในการสืบค้นและเลือกเนื้อหาสารสนเทศที่ค้นได้จากอินเทอร์เน็ต โดยเนื้อหานั้นมีความสัมพันธ์กับวิชาที่เรียนซึ่งหมายถึงการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของสารสนเทศที่ค้นมาจากหลายๆ เว็บไซต์

7. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) ความสามารถในการแสดงความคิด ความเข้าใจ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจสามารถเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้ทำงานของตนเอง การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องตระหนักและพิจารณาถึงความต้องการของผู้ชมและการสื่อสารที่มีความคิดซับซ้อนด้วยการอธิบายให้ชัดเจนโดยสามารถเลือกรูปแบบ เครื่องมือ และสื่อที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอสารสนเทศอย่างมีความหมาย

8. ความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Safety) เป็นความสามารถทางการคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับความปลอดภัยจากการใช้เว็บไซต์ การสื่อสาร การสร้างและการทำงานร่วมกันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้เรียนต้องพิจารณาว่าพฤติกรรมใดที่ทำไปแล้วก่อให้เกิดความปลอดภัย และสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับความปลอดภัยถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ออนไลน์ได้

Westerman et al. (2014) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลในทุกระดับขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล การยกระดับประสิทธิภาพของลูกค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และการพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของบุคลากร ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

2. ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Capabilities) มีความเกี่ยวข้องกับการแสดงภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ การวางระบบกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technology Leadership) โดยองค์ประกอบนี้ มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการพัฒนาและดูแล โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีความพร้อมใช้งาน การจัดการด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ของข้อมูล ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

4. กรอบการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Framework) ซึ่งเป็น องค์ประกอบสุดท้ายเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการประเมินและวิเคราะห์ความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร การวางแผนและดำเนินการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน รวมถึงการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Rogers (2016) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล 5 ด้านที่สำคัญในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) มุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของ ลูกค้าในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้าง ประสพการณ์ที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า โดยอาศัยการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเข้าใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและทันทั่วทั้ง

2. การแข่งขัน (Competition) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจบริบทการ แข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล ผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน พร้อมทั้งสร้างพันธมิตรและพัฒนาระบบนิเวศดิจิทัลที่เอื้อต่อการเติบโตและ ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

3. ข้อมูล (Data) เน้นการใช้ข้อมูลเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำต้องสามารถ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาความ ปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

4. นวัตกรรม (Innovation) มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร ผู้นำ ต้องส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของตลาด สนับสนุนการ ทดลองและการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมได้อย่าง ต่อเนื่อง

5. คุณค่า (Value) เกี่ยวข้องกับการสร้างและส่งมอบคุณค่าในรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำต้องสามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจดิจิทัลที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการสร้างคุณค่าที่เหมาะสมกับบริบทดิจิทัล

Zhu (2016) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) การมองการณ์ไกลและการมองเห็นอนาคตเพื่อให้องค์กรเดินทางไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะมีความอยากรู้อยากเห็นที่จะค้นพบสิ่งใหม่ๆ

3. เข้าใจผู้อื่น (Empathy) มีความเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

4. การร่วมมือ (Collaboration) สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานร่วมกันสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมแบบร่วมพลัง

5. ภูมิปัญญา (Wisdom) ส่วนใหญ่ประกอบด้วยภูมิปัญญาและความหยั่งรู้

Zhong (2017, pp.31-35) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลพบว่าประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำ "การพัฒนาและการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันสำหรับการบูรณาการเทคโนโลยีอย่างครอบคลุมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร" (ISTE-A, 2009) ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถระบุว่าเป็นวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีแบบบูรณาการและการสนับสนุนแผนเทคโนโลยีโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (Digital age Learning Culture) เป็นการสร้างส่งเสริม และคงไว้ซึ่ง "วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัลแบบไดนามิกที่ให้การศึกษที่เข้มงวด เกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมสำหรับนักเรียนทุกคน" (ISTE-A, 2009) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลสามารถระบุเป็นอุปกรณ์ที่เพียงพอ การสร้างแบบจำลองเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional development) เป็นการส่งเสริม "สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้และนวัตกรรมระดับมืออาชีพที่ช่วยให้นักการศึกษาสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านการหลอมรวมของเทคโนโลยีร่วมสมัยและทรัพยากรดิจิทัล" (ISTE-A, 2009) ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาวิชาชีพสามารถระบุได้ว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัล

4. การปรับปรุงพัฒนาระบบ (Systemic Improvement) เป็นการจัดหา “ความเป็นผู้นำและการจัดการในยุคดิจิทัลเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ” (ISTE-A, 2009) การปรับปรุงพัฒนาระบบสามารถระบุได้ว่าเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด บุคลากรที่มีความสามารถ และความร่วมมือด้านกลยุทธ์

5. การเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) เป็นการสร้างแบบจำลองและการอำนวยความสะดวก “ความเข้าใจในประเด็นทางสังคม จริยธรรม และกฎหมาย และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมดิจิทัลที่กำลังพัฒนา” (ISTE-A, 2009) พลเมืองดิจิทัลสามารถระบุเป็นตัวกรองดิจิทัลได้

Sullivan (2018) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำดิจิทัล ว่าประกอบไปด้วย 8 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ความสามารถด้านดิจิทัลคือความสามารถในการค้นหา ประเมิน ใช้ แบ่งปัน และสร้างเนื้อหาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต การรู้หนังสือไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ การวิจารณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และการเข้าสังคม พูดได้อย่างปลอดภัยว่าคุณไม่เคยเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาก่อน

2. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) เมื่อสร้างกลยุทธ์ดิจิทัล ให้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ระยะยาวที่เทคโนโลยีใหม่จะนำมา Olp. เตือนเราถึงช่วงเวลาไม่นานมานี้เมื่อ Jeff Bezos บอกว่าโดรนจะส่งสินค้าให้คุณในไม่ช้านี้เป็นเวลานานก่อนที่จะแสดงในการทดสอบ กลยุทธ์ของเขาคือการวางเรื่องราว เพื่อให้คนที่ไม่ชอบเทคนิคส่วนใหญ่ใช้เวลาทำความเข้าใจกับแนวคิดเรื่องการส่งมอบด้วยโดรน ในที่สุดแนวคิดก็ดูไม่ไร้สาระนัก ในขณะเดียวกัน แพน ๆ ด้านเทคโนโลยีที่มีแรงจูงใจมากที่สุดต่างตื่นเต้นและรอคอยที่จะเป็นผู้เริ่มใช้งานก่อน

3. การพูดสนับสนุน (Advocacy) ในฐานะผู้นำ คุณเป็นผู้กำหนดทิศทางสำหรับส่วนที่เหลือขององค์กร การสนับสนุนคือทั้งหมดที่เกี่ยวกับการเติมพลังให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสามารถเจริญได้ในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตทางดิจิทัลเท่านั้น Olp แนะนำการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ซึ่งผู้นำเชิญผู้ที่ไม่ใช่ผู้จัดการที่เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีใช้ดิจิทัลในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน การลงทุนเวลาในการรู้หนังสือของตนเองสนับสนุนให้ผู้อื่นแสวงหาความรู้ที่คล้ายคลึงกัน

4. การแสดงตน (Presence) การแสดงตนเป็นรูปแบบหนึ่งของการสนับสนุนที่แปลว่า "เดินไปเดินมา" ผู้นำสามารถมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ถ้าพวกเขา

ไม่ได้ฝึกฝนอย่างเห็นได้ชัดในที่ที่พนักงานสามารถมองเห็นได้ จะไม่มีใครซื้อสิ่งที่คุณกำลังขายโบนัสเพิ่มเติมสำหรับการเข้าร่วมอย่างแข็งขันในเทคโนโลยีดิจิทัลคือ การปรับปรุงการรู้หนังสือดิจิทัลของคุณ วิธีง่ายๆ ที่ Kevin Olp แนะนำคือการสร้างนิสัยในการโพสต์ไปยังฟีดภายใน

5. การสื่อสาร (Communication) รูปแบบการสื่อสารของคุณเป็นตัวสำรอง พิจารณาแนวทางปฏิบัติในการส่งข้อความของคุณและวิธีที่พวกเขาอาจหรืออาจไม่พรรณนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลของคุณ Kevin Olp แพร่วิดีโอของ Ford Motors CIO ซึ่งเป็นการสื่อสารของ Marcy Klevorn กับพนักงาน 200,000 คนของบริษัท เธอบันทึกวิดีโอสั้น ๆ ที่ชื่อว่า "ถ้าคุณมีเวลาสักนาที" เป็นประจำในโทรศัพท์ของเธอในบรรยากาศสบายๆ ข้อความที่แท้จริงของเธอประกอบด้วยข้อมูลอัปเดตเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสำเร็จของบริษัท การประชุมคู่ค้า และกิจกรรมอื่นๆ ด้วยวิดีโอเหล่านี้ Klevorn ช่วยให้พนักงานได้เห็นกระบวนการของผู้บริหารอย่างไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว ในขณะเดียวกันก็ให้การยอมรับสมาชิกในทีมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในรูปแบบของการแข่งขัน

6. การปรับตัว (Adaptability) การพัฒนาความเปิดกว้างเพื่อสำรวจเทคโนโลยีใหม่ ๆ และใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นในการตั้งคร่ำที่ทำงานดิจิทัลจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งของกล้ามเนื้อในการปรับตัวแม้ว่าจิตวิญญาณแห่งความอยากรู้อยากเห็นไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติสำหรับทุกคน แต่ด้านที่ทำลายที่สุดในการปรับตัวสำหรับผู้นำคือการพัฒนาความอดทนต่อความเสี่ยงที่สูงขึ้น สิ่งนี้อาจขัดกับมาตรฐานธุรกิจทั่วไป แต่ความอดทนนี้ช่วยให้นวัตกรรมเติบโตและขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้าในท้ายที่สุด

7. ตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) Kevin Olp เตือนเราว่า “ในยุคนี้ ความเป็นผู้นำต้องการความตระหนักในตนเองในระดับสูง” ระดับของการเชื่อมต่อในปัจจุบันไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนสำหรับผู้นำและพนักงานในวงกว้าง ขอบเขตระหว่างภายในและภายนอกสำนักงานจะเบลอลแล้ว ผู้นำควรไตร่ตรองถึงแนวทางของพวกเขาและผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร สิ่งนี้ควรกลายเป็นการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติและต่อเนื่อง Kevin Olp อ้างถึงประสบการณ์ของตัวเองเมื่อ Paul Miller หัวหน้าของ DWG อธิบายอย่างเปิดเผยกับเจ้าหน้าที่ของ DWG ว่าเขาเลือกที่จะติดตามอีเมลในช่วงสุดสัปดาห์ แต่ไม่มีใครควรรู้สึกว่าเป็นต้องตอบกลับในช่วงสุดสัปดาห์ เขาทราบดีว่าการปฏิบัติในฐานะ CEO อาจส่งผลกระทบต่อทีมที่อยู่ห่างไกลได้อย่างไร หากเขาไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังแต่เนิ่น ๆ

8. การรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ทางวัฒนธรรมเป็นเลนส์ที่คุณใช้ในการดูวิสัยทัศน์ดิจิทัลของคุณ ครอบคลุมค่านิยมที่จำเป็นสำหรับ

ความสำเร็จ ในช่วงเวลาของการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ผู้นำควรจดจำความอ่อนไหวในสถานที่ทำงานดิจิทัล ตลอดจนตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

International Society for Technology in Education (ISTE, 2019, pp.7) ได้กำหนดมาตรฐานด้านการใช้เทคโนโลยีในการศึกษาสำหรับผู้นำด้านการศึกษา (ISTE STANDARDS EDUCATION LEADERS) (ISTE, 2019) ว่าประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ผู้สนับสนุนความยุติธรรมและความเป็นพลเมือง (Equity & Citizenship Advocate) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และแนวทางปฏิบัติในการเป็นพลเมืองดิจิทัล มั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีครูที่มีทักษะการใช้งานอย่างเต็มกำลัง ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อที่จำเป็นในการมีส่วนร่วมและโอกาสในการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม สร้างแบบอย่างการเป็นพลเมืองดิจิทัลวิจาร์ณญาณด้วยการประเมินผลการเรียนรู้ทางออนไลน์ มีส่วนร่วมสังคมออนไลน์อย่างสุภาพและใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก และปลูกฝังพฤติกรรมออนไลน์ที่มีความรับผิดชอบ ปลอดภัยและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและถูกกฎหมาย

2. นักวางแผนที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Planner) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง มีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการสร้างวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และวงจรการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ดังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการศึกษามาพัฒนาและนำไปใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสำเร็จของนักเรียน สร้างจากวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยร่วมกันสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่บ่งบอกว่าเทคโนโลยีจะนำไปใช้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไร ประเมินความคืบหน้าแผนยุทธศาสตร์ จัดทำหลักสูตรการแก้ไข วัตถุประสงค์ และปรับวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนการเรียนรู้ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรวบรวมข้อมูลตามแผน เกลี้ยกล่อมความสำเร็จ และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องวงจรการปรับปรุง และแบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้ แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ความท้าทายและผลกระทบของการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีอื่น ๆ

3. ผู้เสริมพลังให้กับผู้นำ (Empowering Leader) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเสริมพลังให้กับครูผู้นำ และสร้างวัฒนธรรมให้กับครู เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่เพิ่มพูนการสอนและการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูใช้หน่วยงานวิชาชีพสร้างทักษะความเป็นผู้นำของครูและติดตามความเป็นตัวของตัวเองเพื่อการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สร้างความมั่นใจและความสามารถของครูในการนำมาตรฐาน ISTE สำหรับนักเรียนและครูสู่การปฏิบัติ สร้างแรงบันดาลใจ

วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันที่ช่วยให้เวลาและพื้นที่ในการสำรวจและทดลองด้วยเครื่องมือทางดิจิทัลครูในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ วัฒนธรรม และอารมณ์ทางสังคมที่หลากหลายของนักเรียนแต่ละคน พัฒนาแบบประเมินการเรียนรู้ที่ใช่วัดกับนักเรียนแต่ละคน

4. ผู้ออกแบบระบบ (System Designer) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างทีมและระบบเพื่อนำไปใช้ รักษา และปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องนำทีมเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งร่วมกันและระบบที่จำเป็นในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มั่นใจว่าทรัพยากรสำหรับการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับขนาดได้ตามความต้องการในอนาคต ปกป้องความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยโดยมั่นใจว่านักเรียนและบุคลากรเห็นถึงนโยบายความเป็นส่วนตัวและการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ สร้างพันธมิตรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ตามลำดับ และปรับปรุงการกระบวนการดำเนินงาน

5. ผู้เชื่อมต่อกับผู้เรียน (Connected Learner) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับตนเองและผู้อื่น ตั้งเป้าหมายให้กับปัจจุบัน เพื่อหลอมรวมให้เข้ากับเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ นวัตกรรมในการสอนและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ด้วยวิธีวิทยาศาสตร์ เข้าร่วมเครือข่ายการเรียนรู้ออนไลน์อย่างมืออาชีพอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ร่วมกันและให้คำปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ใช้เทคโนโลยีเพื่อมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอในแนวปฏิบัติที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคลและในอาชีพ

Sheninger (2019) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ว่าเป็นพื้นที่เฉพาะที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมของโรงเรียนทุกแห่งที่สามารถจัดหาหรือพัฒนาได้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการเป็นผู้นำดิจิทัล ทั้ง 7 ประการ ได้แก่

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำในปัจจุบันสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจุบัน กับผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านช่องทางต่างๆ โดยไม่ใช้วิธีการทางเดียวแบบคงที่อีกต่อไปเช่น อีเมลและเว็บไซต์ก็เพียงพอแล้ว ข้อมูลสำคัญสามารถสื่อสารผ่านเครื่องมือโซเชียลมีเดียต่าง ๆ และผ่านกลยุทธ์การใช้งานอย่างง่าย ๆ

2. การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ผู้นำต้องเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี ซึ่งสามารถสร้างรากฐานจากแพลตฟอร์มการประชาสัมพันธ์เชิงบวกโดยใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดียฟรีที่สามารถควบคุม

เนื้อหา สามารถสร้างวิธีการที่เราแบ่งปันผลดีทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือสถานศึกษา และสร้างระดับความโปร่งใสที่จำเป็นมากในยุคแห่งวิทยาศาสตร์เชิงลบต่อการศึกษา

3. การสร้างแบรนด์ (Branding) องค์กรต่างๆเข้าใจถึงคุณค่าของการมีชื่อเสียงและผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในปัจจุบันและผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้ามานานแล้ว ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือโซเชียลมีเดียเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งเน้นด้านบวกของวัฒนธรรมโรงเรียน เพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจของชุมชนและช่วยดึงดูดหรือรักษาผู้ปกครองของนักเรียนเมื่อมองหาสถานที่ที่จะส่งบุตรหลานไปโรงเรียน

4. การมีส่วนร่วมหรือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student engagement/learning) ผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องใส่เครื่องมือในโลกแห่งความเป็นจริงให้กับของผู้เรียนและให้ผู้เรียนสร้างสิ่งประดิษฐ์จากการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญด้านแนวคิด ต้องไม่คาดหวังว่าจะได้รับผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นหากผู้เรียนไม่ได้เรียนรู้ ผู้เรียนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมจะไม่มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ ผู้นำต้องเข้าใจว่าโรงเรียนควรสะท้อนสิ่งที่เป็นจริงในสังคมและอนุญาตให้ผู้เรียนได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือที่ผู้เรียนได้เรียนรู้จากภายนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนที่สำคัญ เนื่องจากมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น เช่น การสื่อสาร, การทำงานร่วมกัน, ความคิดสร้างสรรค์, การรู้เท่าทันสื่อ, การเชื่อมต่อกับโลกาภิวัตน์, การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่สังคมต้องการ

5. การเติบโต / การพัฒนาอย่างมืออาชีพ (Personal Learning Network LPN) การเพิ่มขึ้นของโซเชียลมีเดียทำให้สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นแหล่งข้อมูลอีกต่อไปและผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้สึกเหมือนอยู่บนเกาะโดดเดี่ยวที่ขาดการสนับสนุนและข้อเสนอแนะ ผู้นำสามารถจัดตั้งเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal Learning Network LPN) ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงความรู้, รับคำติชม, สามารถติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านการศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการสอน การเรียนรู้ และความเป็นผู้นำ

6. เล็งเห็นพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม (Re-envisioning learning spaces and environments) ผู้นำเข้าใจหลักการและวิธีใช้ เพื่อเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ขั้นตอนต่อไปคือการเริ่มเปลี่ยนพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็น และสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง ผู้นำต้องเริ่มกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างสถานศึกษาที่อุทิศให้กับการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการดำเนินการดังกล่าวผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและพลวัตที่รวบรวมพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรมใหม่

7. โอกาส (Opportunity) โอกาสเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่จะแสวงหาวิธีการปรับปรุงโครงการที่มีอยู่, ทรัพยากร และการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผู้นำด้านดิจิทัลใช้ประโยชน์จากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีและเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะได้เห็นว่าหลักการทั้งหกหลักการข้างต้น เชื่อมโยงและทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาซึ่งโอกาสที่ไม่เคยมีมาก่อนซึ่งเป็นไปไม่ได้ เช่น การรับเงินบริจาคหรือทรัพยากรที่มีมูลค่า ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงสำหรับผู้เรียน และรูปแบบของการประชุมเชิงนวัตกรรม

ปรกรณ์ ลีสกุล (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

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

2. Vision คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นโอกาสในการแข่งขันและเพื่อแข่งขัน คุณต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรของคุณทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำดิจิทัลที่แข็งแกร่งมักจะมาจากภายนอกอุตสาหกรรมของคุณและนำความคิดที่สดใหม่มาสู่อุตสาหกรรม ซึ่งมันทำให้พวกเขาพร้อมที่จะเขย่าอุตสาหกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงที่เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมนั้น

3. Experimental นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องเข้าใจว่า ความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะเนื่องจากเราสนใจแต่ผลลัพธ์เป็นหลัก จำนวนความล้มเหลวของการทดลองมีผลโดยตรงกับจำนวนนวัตกรรมขององค์กร

4. Talent Management Curve ใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรเน้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนักประดิษฐ์คิดค้นเป็นหลัก

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

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

1. วิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล
2. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร
3. สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร
4. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
- 5... จริยธรรมองค์กรและสังคมดิจิทัล

จิตติมา วรณศรี (2563) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะทางเทคโนโลยี ได้แก่ 1) เห็นความสำคัญของเทคโนโลยี และสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 2) ตระหนักรู้และส่งเสริมครูใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม 3) มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยี 4) มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 5) เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี มีวิจักษณ์ญาณในการรับและใช้ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ 6) พัฒนาทักษะครูและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของครูและบุคลากร อาทิ การสร้างบทเรียนออนไลน์ การใช้ ห้องเรียนออนไลน์

องค์ประกอบที่ 2 ความฉลาดทางสังคม ได้แก่ 1) เข้าใจภาษากาย เข้าใจความรู้สึกและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นมิตร 2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 3) มีทักษะการเจรจาต่อรอง ลดความขัดแย้ง 4) สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่น 5) สามารถควบคุมอารมณ์และแสดงออกอย่างเหมาะสม 6) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับแนวปฏิบัติให้สอดคล้องสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ 1) มีความใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า แสวงหา เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง 2) เป็นผู้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นบุคคลรอบรู้ 3) มีทักษะการคิดแบบบูรณาการ คิดวิธีการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา 4) มีทักษะการคิดริเริ่ม ออกแบบ และทดลองนวัตกรรมใหม่ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการองค์กรทั้งระบบ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมอย่าง 2) ชัดเจน และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ 3) กระจายอำนาจให้ครู ตัดสินใจ และเรียนรู้จากการทำงาน 4) วิเคราะห์ปัญหา คิดสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา 5) มีทักษะการนิเทศ ให้คำแนะนำครูในการจัดการเรียนรู้ 6) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง

สถานศึกษา 7) พัฒนาคู่มือโดยใช้ชุมชนเรียนรู้มีอาชีพ 8) สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม แลกเปลี่ยนความรู้

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, น.40-41) ศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 6 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน ในยุคดิจิทัล ซึ่งจะเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบรอบด้าน เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับงานวิชาการ

2. การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่กลุ่มของคนหรือกลุ่มที่มีการประสานงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หลากหลายช่องทาง หรือทำงานร่วมกันหรือลงมือทำกิจกรรมมีความสัมพันธ์ระหว่างกันหลายด้าน ทางด้านเศรษฐกิจด้านสังคมและอื่น ๆ โดยมีการจัดรูปแบบการจัดการให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกัน และเห็นความตระหนักร่วมกันเป้าหมายและแผนงานที่จะทำ และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน แบบไร้ขีดจำกัด มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเท่าทันยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ

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

6. การสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย มีวัฒนธรรม

การเรียนรู้ดิจิทัล สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์ และสร้างจริยธรรมองค์กรและสังคมดิจิทัล

ดาวรรณ ฤทธิการ (2564, น.183) ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัล และได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 4 ประการ ได้แก่

1. การสื่อสารเชิงดิจิทัล (Digital Communication) เป็นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงโดยใช้เครือข่ายที่ทันสมัย ทั้งเครือข่ายภายในและภายนอก ในการผสมผสานช่องทางการสื่อสารหลายๆ ทาง เพื่อสื่อเนื้อหาเกี่ยวกับองค์กรให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของสถานศึกษาไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. การสร้างวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning) คือกระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน ผลิตสื่อเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียน นำไปสู่การวัดและประเมินผลโดยการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนแต่ละบุคคลแล้วเชื่อมโยงสู่ข้อสรุปเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ต่อไป
3. การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) เป็นแนวทางการปฏิบัติในด้านการคิดและตัดสินใจและกล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสทางการเรียนรู้ให้กับทีมงานในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร
4. การสร้างวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรทำงานร่วมกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ โดย Hague & Payton (2010) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่มุ่งเน้นทักษะการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจทางสังคมและวัฒนธรรม การ

ร่วมมือ ความสามารถในการค้นหาและเลือกข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์

ผู้วิจัยพบว่า Westerman et al. (2014) ได้นำเสนอมุมมองที่เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล ประกอบด้วยความสามารถด้านดิจิทัล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และกรอบการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ในขณะที่ Rogers (2016) ได้มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรผ่านองค์ประกอบด้านลูกค้า การแข่งขัน ข้อมูล นวัตกรรม และคุณค่า

ผู้วิจัยพบว่า นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน โดย Zhu (2016) เน้นวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การเข้าใจผู้อื่น การร่วมมือ และภูมิปัญญา ส่วน Sullivan (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่ครอบคลุมทั้งความรู้ดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การพูดสนับสนุน การแสดงตน การสื่อสาร การปรับตัว ความตระหนักในตนเอง และการรับรู้ทางวัฒนธรรม

ผู้วิจัยพบว่า นักวิชาการไทยได้นำเสนอองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย โดย กนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้เน้นวิสัยทัศน์ การพัฒนาวิชาชีพ สมรรถนะดิจิทัล การสร้างเครือข่าย และจริยธรรมองค์กร ในขณะที่ จิตมา วรณศรี (2563) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่เน้นทักษะทางเทคโนโลยี ความฉลาดทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการองค์กรทั้งระบบ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยการวิเคราะห์และจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย											สรุป
	Hague & Payton (2010)	Westerman et al. (2014)	Zhu (2016)	Rogers (2016)	Zhong (2017)	Sullivan (2018)	Sheninger (2019)	ISTE (2019)	ปรกรณ์ ลีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	จิตติมา วรณศรี (2563)	
1.กำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	✓											1. วิสัยทัศน์ และกล ยุทธ์ดิจิทัล
2.ผู้วางแผนเชิงวิสัยทัศน์								✓				
3.วิสัยทัศน์ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป						✓						
4.มีวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์ของโรงเรียน									✓			
5.การสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัล				✓								
6.แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ระยะยาว					✓							2.ความรู้ และทักษะ ดิจิทัล
7.สร้างภาพในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานในยุคดิจิทัล											✓	
8.มีทักษะการทำงานเชิงหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ และบูรณาการความรู้และทักษะระหว่างวิชาต่างๆ กับเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓										
9.เข้าใจศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		✓										
10.เข้าใจว่าเทคโนโลยีสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กร และจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร			✓									
11.ความสามารถในการค้นหา ประเมินใช้ แบ่งปัน และสร้างเนื้อหา และการใช้						✓						

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	สรุป
ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ การวิจารณ์ และความคิดสร้างสรรค์	Hague & Payton (2010) Westerman et al. (2014) Zhu (2016) Rogers (2016) Zhong (2017) Sullivan (2018) Sheninger (2019) ISTE (2019) ปกรณัฐ สีสกุล (2561) กนกอร สมปราชญ์ (2562) จิตินา วรณศิริ (2563) ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2564) ศิริพงษ์ กลิ่นไพฑูรย์ (2564)	
12.เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้, พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง และการประเมินและ เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	✓	
13.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการ พัฒนางาน		✓
14.มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์มและ เทคโนโลยีใหม่ๆ และประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริหารและการ เรียนการสอน		✓
15.พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล		✓
16.สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และทดลอง สิ่งใหม่	✓	
17. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ร่วมกันผ่านเทคโนโลยี และพัฒนาชุมชน แห่งการเรียนรู้ดิจิทัล	✓	3.การ สร้าง
18.สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลใน สถานศึกษา		✓
19.สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลอง และเรียนรู้ และพัฒนาวัฒนธรรมการ ทำงานร่วมกันแบบดิจิทัล	✓	วัฒนธรรม ดิจิทัล และการ เรียนรู้
20.สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และนวัตกรรมดิจิทัล	✓	
21.สร้างความตระหนักทางวัฒนธรรม และการเปิดกว้างต่อการเรียนรู้	✓	

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	สรุป
22.พัฒนาชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพด้าน ดิจิทัล และส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน	Hague & Payton (2010) Westerman et al. (2014) Zhu (2016) Rogers (2016) Zhong (2017) Sullivan (2018) Sheninger (2019) ISTE (2019) ปกรณัฐสกุล (2561) กนกอร สมปราชญ์ (2562) จิตินา วรณศรี (2563) ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2564) ศิริพงษ์ กลิ่นไพฑูรย์ (2564)	✓
23.พัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์		✓
24.พัฒนาระบบสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง		✓
25.พัฒนาความเปิดกว้างต่อการ เปลี่ยนแปลง สํารวจและทดลองใช้ เทคโนโลยีใหม่		✓
26.สร้างกลไกการขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลง ติดตามและประเมินผล		✓
27.ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล ทั่วทั้งองค์กร และวางแผนการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ		✓
28.นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา และประเมินผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลง		✓
29.สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน		✓
30.บริหารการเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษา พัฒนาระบบงานดิจิทัล และ สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง		✓
31.ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับ ยุคดิจิทัล พัฒนาระบบการทำงาน ดิจิทัล และสร้างระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ		✓

4.การ
บริหาร
การ
เปลี่ยนแ
ลงดิจิทัล

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	สรุป
41.พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน สร้างสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และพัฒนาระบบการเรียนรู้ดิจิทัล	Hague & Payton (2010) Westerman et al. (2014) Zhu (2016) Rogers (2016) Zhong (2017) Sullivan (2018) Sheninger (2019) ISTE (2019) ปกรณัฐสกุล (2561) กนกอร สมปราชญ์ (2562) จิตติมา วรณศิริ (2563) ดาวรุ่งวรรณ ถิลาการ (2564) ศิริพงษ์ กลิ่นไพฑูรย์ (2564)	และคุณค่า ดิจิทัล
42.พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ สร้าง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล และ พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้		
43.พัฒนานวัตกรรมการบริหาร สร้าง นวัตกรรมการเรียนการสอน และส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์		
44.สร้างนวัตกรรมในการบริหาร การ พัฒนาระบบการเรียนการสอนดิจิทัล และสร้างมูลค่าเพิ่มทางการศึกษา		
45.การสร้างนวัตกรรมผ่านเทคโนโลยี ดิจิทัล การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ และการสร้างกระบวนการทำงาน แบบใหม่		
46.สร้างระบบนวัตกรรมดิจิทัล และ ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย เทคโนโลยี		
47.บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้าง มูลค่า และการสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขัน		
48.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานภายในและ ภายนอก แลกเปลี่ยนข้อมูลและ ความรู้ผ่านเครือข่ายดิจิทัล		
49.พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล และการ บริหารความสัมพันธ์ดิจิทัล		

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	สรุป
50.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ สร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง สถานศึกษา	Hague & Payton (2010) Westerman et al. (2014) Zhu (2016) Rogers (2016) Zhong (2017) Sullivan (2018) Sheninger (2019) ISTE (2019) ปกรณัฐ สีสกุล (2561) กนกอร สมปราชญ์ (2562) จิตินา วรรณศรี (2563) ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2564) ศิริพงษ์ กลิ่นไพฑูรย์ (2564)	7.การ สร้าง ความ ร่วมมือ
51.การพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพ ออนไลน์ สร้างความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านดิจิทัล		และ เครือข่าย ยดิจิทัล
52.การสร้างความร่วมมือผ่าน เครื่องมือดิจิทัล แบ่งปันความรู้และ ทรัพยากร และการพัฒนาทักษะการ ทำงานร่วมกัน		
53.การสร้างเครือข่ายในยุคดิจิทัล พัฒนาช่องทางการสื่อสาร และการ สร้างความสัมพันธ์ผ่านดิจิทัล		
54.การสร้างเครือข่ายดิจิทัลในบริบท การศึกษา และการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ		
55.สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ดิจิทัล		
56.การเป็น "ผู้เชี่ยวชาญด้านการ เชื่อมต่อ" การสร้างเครือข่ายการ เรียนรู้ออนไลน์ และการพัฒนาชุมชน แห่งการเรียนรู้ดิจิทัล		
57.การเน้นความปลอดภัยในการใช้ เทคโนโลยี สร้างความตระหนักด้าน ความปลอดภัย และการพัฒนาแนว ปฏิบัติด้านความปลอดภัย		

องค์ประกอบ	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย														สรุป
		Hague & Payton (2010)	Westerman et al. (2014)	Zhu (2016)	Rogers (2016)	Zhong (2017)	Sullivan (2018)	Sheninger (2019)	ISTE (2019)	ปรกรณ์ ลีสกุล (2561)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	จิตินา วรธรรมศรี (2563)	ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2564)	ศิริพงษ์ กลิ่นไพฑูรย์ (2564)	
58.การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล		✓													
59.การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อสังคมดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม					✓										8.
60.การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์					✓										ความ
61.การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว						✓									ปลอดภัย
62.การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร							✓								ย
63.การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล								✓							และ
64.การติดตามและประเมินระบบความปลอดภัยทางดิจิทัล									✓						จริยธรรม
65.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล										✓				✓	มดิจิทัล

จากตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มี 8 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy), 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills), 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning), 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management), 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development), 6) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation), 7) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital

Collaboration and Networking) และ 8) ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) มีความหมายดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติของสถานศึกษา การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Zhu, 2016; Zhong, 2017; ISTE, 2019) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ (Rogers, 2016; Sullivan, 2018) 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน (Westerman et al., 2014; ISTE, 2019) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม (Sheninger, 2019; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Westerman et al., 2014; ISTE, 2019) 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Zhong, 2017; Sheninger, 2019) 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Westerman et al., 2014; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ (Rogers, 2016; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) และ 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ (ISTE, 2019; ดารุวรรณ ฤทธิการ, 2564)

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Hague & Payton, 2010; Sullivan, 2018) 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว (Hague & Payton,

2010; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนางานองค์กร (Westerman et al., 2014; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร (Rogers, 2016; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sheninger, 2019; ดาวรรณ ฤทธิการ, 2564) 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Hague & Payton, 2010) 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Hague & Payton, 2010; ISTE, 2019) 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (Zhong, 2017) 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร (จิตติมาวรรณศรี, 2563) และ 10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Sullivan, 2018; ดาวรรณ ฤทธิการ, 2564)

3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยมความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร (Zhong, 2017) 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล (ดาวรรณ ฤทธิการ, 2564) 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร (ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร (Zhu, 2016) 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร (Sheninger, 2019) 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Hague & Payton, 2010) 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ (ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Zhu, 2016; ดาวรรณ ฤทธิการ, 2564) 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Sullivan, 2018) และ 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายใน

กระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน การปรับโครงสร้างของสถานศึกษา และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล พบว่า มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร (Westerman et al., 2014; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร (Rogers, 2016; ISTE, 2019) 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร (Sullivan, 2018; ดารุวรรณ ถวิลการ, 2564) 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง (Westerman et al., 2014) 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (จิตติมา วรรณศรี, 2563) 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง (Rogers, 2016) 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) และ 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Westerman et al., 2014)

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล พบว่า มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Zhong, 2017; จิตติมา วรรณศรี, 2563) 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร (Zhong, 2017; จิตติมา วรรณศรี, 2563) 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม (ISTE, 2019) 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น (Hague & Payton, 2010; ดารุวรรณ ถวิลการ, 2564) 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล (Sheninger, 2019; จิตติมา วรรณศรี, 2563) 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล (Sullivan, 2018) 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร (Sheninger, 2019) 9) การจัดทำกรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Westerman et al., 2014; ดารุวรรณ ถวิลการ, 2564) และ 10)

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Zhong, 2017; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนา สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา พบว่า มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การ ส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล (Zhu, 2016; จิตติมา วรณศรี, 2563) 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล (Zhong, 2017) 3) การสนับสนุน ทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล (Westerman et al., 2014) 4) การส่งเสริม การทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม (Zhu, 2016; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล (Sheninger, 2019; ศิริพงษ์ กลั่น ไพฑูรย์, 2564) 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Rogers, 2016; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร (Westerman et al., 2014) 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรม ดิจิทัล (Sheninger, 2019; จิตติมา วรณศรี, 2563) 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรม ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (ISTE, 2019; ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564) และ 10) การเผยแพร่และขยายผล นวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์ (Sheninger, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

7. การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาความร่วมมือ และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล พบว่า มี พฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก (Sheninger, 2019) 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Zhu, 2016; ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564) 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ (Sullivan, 2018; ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564) 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร (Sheninger, 2019) 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย (Hague &

Payton, 2010; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล (Zhu, 2016; จิตติมา วรรณศรี, 2563) 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล (Rogers, 2016; Sheninger, 2019) 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร (ISTE, 2019) 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Westerman et al., 2014; ปกรณ์ ลีสกุล, 2561) และ 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

8. ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา พบว่า มีพฤติกรรมซ้ำดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล (Westerman et al., 2014; ISTE, 2019) 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร (Hague & Payton, 2010; จิตติมา วรรณศรี, 2563) 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล (Westerman et al., 2014; ISTE, 2019) 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ (Zhong, 2017) 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Westerman et al., 2014; ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2564) 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว (Hague & Payton, 2010; ISTE, 2019) 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร (ISTE, 2019) 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล (Zhong, 2017) 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล (Westerman et al., 2014; ISTE, 2019) และ 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล (ISTE, 2019; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

หน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย การพัฒนาหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการทำงานของผู้นับถืองานแต่ละคน ทั้งนี้ด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ การพัฒนาเป็นการดำเนินการส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในงานปัจจุบันเพื่อก้าวหน้าในอนาคตด้วย (วิจิตา สุขทั่วญาติ, 2557, น.92) การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นหัวใจหลักการเพิ่มประสิทธิภาพ ของผู้นำ เนื่องจากไม่มีใครสามารถจะเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด หรือมีพรสวรรค์ติดตัวตามธรรมชาติไปเสียทุกคน หรือเก่งไปเสียทุกอย่าง (Goleman, Boyatzis & Makeet, 2002) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเข้ามาบิบบทบาทสำคัญ ในการช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ ผู้นำได้ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อความเป็นผู้นำ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมโลก ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำ นับเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพองค์กรให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและมั่นคง (วิเชียร วิทยอดม, 2553, น.33)

วิโรจน์ สารัตนะ (2555, น.111) ได้กล่าว ถึงการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่จะเสริมสร้างคุณภาพภาวะผู้นำในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม กิจกรรมใดๆ เหล่านี้ อาจนับได้ตั้งแต่โปรแกรมที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ไปจนถึงกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) หลักสูตรการผจญภัยกลางแจ้ง (high ropes course) และกิจกรรมการเก็บตัวของผู้บริหาร (executive retreats)

2. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (individual) ในรูปแบบดั้งเดิม เน้นการพัฒนาความสามารถ (abilities) และทัศนคติ (attitudes) ของตัวบุคคล โดยถือว่าบุคคลทุกคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถในการเป็นผู้นำแต่ทุกคนก็สามารถพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จากพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติ (practice) และทนนาน (persistence) เทียบได้กับการฝึกฝนเครื่องมือดนตรีมากกว่าเทียบเคียงการอ่านหนังสือ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำจากการฝึกอบรมแบบชั้นเรียน (classroom-style training) ที่เกี่ยวข้องกับการอ่าน จะช่วยให้ทราบได้ว่าอะไรคืออะไรในการที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดี รู้ว่าจะทำอะไร (know what to do) กับการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ดังที่Henry Minzberg ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้กล่าวว่า การฝึกอบรมแบบชั้นเรียนได้ผลเพียงประมาณ 15 % ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริงด้วย นั่นคือ ให้มีการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ต่อเนื่องจากการรู้ว่า จะทำอะไร (know what to do)

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (individual) ที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวข้องกับตัวแปร 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของผู้เรียนระดับบุคคล (individual learner characteristics) ดังเช่น กรณิการพัฒนภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่กองทัพบก Sandhurst กำหนดลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (personal characteristics) ที่ต้องการพัฒนา คือ การมุ่งใจเพื่อการเรียนรู้ แรงขับเพื่อความสำเร็จ ระดับสูงและคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) คือ การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to experience) การควบคุมอำนาจในตน (internal focus of control) และการกำกับตนเอง (self-monitoring)

2. คุณภาพ และธรรมชาติของโปรแกรมพัฒนภาวะผู้นำ (Leadership development program) ซึ่งคำนึงถึงหลักการ ดังนี้

2.1 การบูรณาการ (integrates) ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (อาจเป็น 6-12 เดือน) อาจประกอบด้วย 1) การประเมิน 360 องศา (360-degree feedback) 2) การอบรมแบบชั้นเรียน (classroom style programs) 3) รายวิชาในหลักสูตรสถาบันการศึกษา (school style coursework) 4) การสอนงานผู้บริหาร (executive coaching) 5) การบันทึกสะท้อนผล (reflective journaling) 6) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และอื่นๆ

2.2 มีการกำหนดจุดหมาย มีการติดตาม และประเมินความจำเป็นในการพัฒนา และมีการประเมินผลสำเร็จเมื่อผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่ง

2.3 ในการพัฒนา ควรคำนึงถึง ให้มีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) จากทัศนะของ David A. Kolb มี 4 ขั้นตอน คือ 1) มีประสบการณ์เชิงรูปธรรม (concrete experience) 2) มีการสังเกต และสะท้อนผล (reservation and reflection) 3) มีการสร้างแนวคิด

เชิงนามธรรม (formulate abstract concept) และ 4) มีการนำไปทดสอบในสถานการณ์ใหม่ (testing in new situation) ให้ผู้รับการพัฒนามีการรับรู้ในศักยภาพตนเอง (self-efficacy และให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (visioning) ถึงความปรารถนาในอนาคตขององค์กร

3. คุณภาพในการติดตาม การให้คำปรึกษา การนิเทศ และการสอนงานจากผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (collective level) เป็นการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแต่ละคนกับกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ในที่นี้จะแตกต่างจากแนวคิดการพัฒนาที่ตัวผู้นำ (leader development) โดยการพัฒนาตัวผู้นำ หมายถึง การพัฒนาที่ตัวผู้นำหรือ ผู้ที่จะเป็นผู้นำ เว้นที่การพัฒนาคุณลักษณะ พฤติกรรมวิธีการคิด หรือความรู้สึกนึกคิดที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นผู้นำ ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึง การพัฒนาที่เน้นกระบวนการ (process) เช่น กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกระบวนการอิทธิพลทางสังคม พลวัตกลุ่มระหว่างผู้นำกับทีม และระหว่างทีมๆ ในองค์กร เป็นต้น

พัชรา วาณิชวสิน (2560, น.79) ได้สรุปความหมายของ การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ อย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความ เป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการ ให้ดียิ่งขึ้น ทางทักษะและความรู้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ จากการศึกษา การอบรม หรือการทำงานเพื่อประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ จากประสบการณ์ในบริบทการทำงานจริง ที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป

จากการทบทวนเอกสาร สรุปได้ว่า การแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้นำอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องพัฒนาทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (วิโรจน์ สารัตนะ, 2555) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและมั่นคง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2553)

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

Bass & Avolio (1994) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Development) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การตระหนักรู้ (Self-awareness) การตระหนักรู้เริ่มต้นจากการประเมินตนเองเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำของตน ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองได้อย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำของตน นอกจากนี้ ผู้นำต้องตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. การสร้างทักษะ (Skill building) กระบวนการสร้างทักษะประกอบด้วยการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น การพัฒนาทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำต้องสามารถสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงพัฒนาทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกระดับอย่างเปิดกว้าง มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน 360 องศาเพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำต้องนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการให้และรับข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ภายในองค์กร

4. การประยุกต์ใช้ (Application) การประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนที่ผู้นำนำความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในสถานการณ์จริง มีการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างยืดหยุ่น พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงที่ยั่งยืน

Kouzes & Posner (2017) ได้พัฒนาแนวคิด "The Leadership Challenge" ที่มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way) การเป็นแบบอย่างที่ดีเริ่มจากการค้นหาเสียงแห่งตนและการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ผู้นำต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมผ่านการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด มีการสร้างมาตรฐานของความเป็นเลิศในการทำงาน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องมองเห็นภาพอนาคตที่เป็นไปได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์นั้นให้กับผู้อื่น ผ่านการสื่อสารที่มีพลังและสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับเป้าหมายส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กรได้อย่างมีความหมาย

3. การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) การท้าทายกระบวนการเป็น การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องกล้าที่จะทดลองและเสี่ยงอย่างชาญฉลาด พร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

4. การเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) การเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่นเน้น การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กร ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้อื่น มีการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง

5. การสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart) การสร้างกำลังใจเป็นการยกย่องชมเชยความสำเร็จของผู้อื่นอย่างจริงใจ ผู้นำต้องแสดงความขอบคุณและชื่นชมในผลงานที่ดี สร้างวัฒนธรรมการเฉลิมฉลองความสำเร็จ พัฒนาความผูกพันในองค์กร และรักษาระดับความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจของทีมอย่างต่อเนื่อง

Maxwell (2007) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ระดับที่มีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง (Position) ระดับแรกของการเป็นผู้นำเริ่มจากการเรียนรู้บทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับ ผู้นำต้องพัฒนาความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สร้างความน่าเชื่อถือเบื้องต้นผ่านการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานอย่างถ่องแท้

2. ผู้นำโดยความสัมพันธ (Permission) ระดับที่สองเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน การเป็นผู้นำในระดับนี้ไม่ได้อาศัยเพียงอำนาจตามตำแหน่ง แต่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

3. ผู้นำโดยผลงาน (Production) ระดับที่สามมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม ผู้นำต้องสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมผ่านความสำเร็จที่เกิดขึ้น ผลงานที่โดดเด่นจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและอิทธิพลของผู้นำ

4. ผู้นำโดยการพัฒนาคน (People Development) ระดับที่สี่เน้นการพัฒนาผู้อื่นให้เติบโตเป็นผู้นำ โดยผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้อื่น สร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพของทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างผู้นำรุ่นใหม่เป็นการขยายผลกระทบของภาวะผู้นำและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

5. ผู้นำระดับสูงสุด (Pinnacle) ระดับสูงสุดของการเป็นผู้นำคือการสร้างมรดกทางภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ผู้นำต้องสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง สร้างผลกระทบในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่

Yukl (2013) นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนา กระบวนการเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำในองค์กร มีการประเมินช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ กำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนา และวิเคราะห์บริบทองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินที่ละเอียดจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและตรงเป้าหมาย

2. การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องระบุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม สร้างแผนการพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการ และเชื่อมโยงการพัฒนา กับเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นเข็มทิศนำทางการพัฒนา

3. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนา การออกแบบโปรแกรมต้องเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบท จัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ กำหนดระยะเวลาและทรัพยากรที่จำเป็น และสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบที่ดีจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่น

4. การดำเนินการพัฒนา การดำเนินการต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการให้คำปรึกษาและการโค้ชอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนา

5. การประเมินผลการพัฒนา การประเมินผลครอบคลุมการวัดผลการเรียนรู้ในด้านต่างๆ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การประเมินที่เป็นระบบจะช่วยรับประกันประสิทธิผลของการพัฒนา

Day, & Antonakis (2012) นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนภาวะผู้นำ 3 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านบุคคล (Individual dimension) มิติด้านบุคคลเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ การสร้างความตระหนักรู้ในตนเองอย่างลึกซึ้ง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และการควบคุมตนเอง รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจและความกล้าในการตัดสินใจ การพัฒนาในมิตินี้เป็นรากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. มิติด้านความสัมพันธ์ (Relational dimension) มิติด้านความสัมพันธ์มุ่งเน้นการสร้างและรักษาเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีคุณค่า การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างอิทธิพลและการจูงใจผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และการบริหารความขัดแย้งรวมถึงการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

3. มิติด้านสถานการณ์ (Situational dimension) มิติด้านสถานการณ์ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายและท้าทาย และการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนภาวะผู้นำของนักวิชาการทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การพัฒนภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีมิติที่สำคัญดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง (Self Development) นักวิชาการทุกท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเป็นลำดับแรก โดย Bass & Avolio เน้นการตระหนักรู้ Kouzes & Posner เน้นการเป็น

แบบอย่าง Maxwell เริ่มจากการพัฒนาในระดับตำแหน่ง Yukl เน้นการประเมินความต้องการ และ Day & Antonakis ให้ความสำคัญกับมิติด้านบุคคล

2. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ทุกแนวคิดสะท้อนให้เห็น ความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม การพัฒนาคน การสร้างความร่วมมือ และการบริหารความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ

3. การสร้างผลลัพธ์ (Result Achievement) แนวคิดทั้งหมดเน้นย้ำความสำคัญของการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ผ่านการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ การท้าทายกระบวนการ การสร้างผลงาน และการประเมินผลการพัฒนา

4. การปรับตัวต่อสถานการณ์ (Situational Adaptation) นักวิชาการทุกท่านตระหนัก ถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวคิดของ Day & Antonakis ที่ให้ความสำคัญกับมิติด้านสถานการณ์อย่างชัดเจน

5. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ทุกแนวคิดมุ่งเน้นการพัฒนา ที่ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ การพัฒนาองค์กร การสร้างวัฒนธรรม และการสร้าง ผลกระทบในระยะยาว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553, น. 42-46) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยแบ่ง ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการประเมินตนเอง - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการในการพัฒนา
2. ขั้นการวางแผนการพัฒนา - กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และระยะเวลาในการพัฒนา
3. ขั้นการลงมือปฏิบัติ - ดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ
4. ขั้นการประเมินผล - ตรวจสอบความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
5. ขั้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - นำผลการประเมินมาปรับปรุง

วิโรจน์ สารัตนะ (2556, น. 87-89) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ โดยมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา
2. ขั้นการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรและบุคลากร
3. ขั้นการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย
4. ขั้นการดำเนินการพัฒนาตามแผนงาน

5. ขั้นการติดตามและให้คำปรึกษาระหว่างการพัฒนา

6. ขั้นการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2557, น. 134-137) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรสมัยใหม่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวินิจฉัยความต้องการการพัฒนา - การสำรวจช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น

2. ขั้นการกำหนดวิธีการพัฒนา - การเลือกรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบท

3. ขั้นการดำเนินการพัฒนา - การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

4. ขั้นการประเมินผลลัพธ์ - การวัดผลความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559, น. 214-219) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการประเมินศักยภาพผู้นำ - ใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายเพื่อวิเคราะห์ความสามารถ

2. ขั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล - วางแผนที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล

3. ขั้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ - ฝึกฝนทักษะผ่านสถานการณ์จริงหรือจำลอง

4. ขั้นการสะท้อนผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ - ทบทวนการเรียนรู้และรับข้อเสนอแนะ

5. ขั้นการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - วัดผลและพัฒนาต่อยอด

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2560, น. 78-80) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทการศึกษา โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการสำรวจความต้องการจำเป็น - วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาที่แท้จริง

2. ขั้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย - จัดทำแผนงานที่ชัดเจนและวัดผลได้

3. ขั้นการเลือกวิธีการพัฒนา - พิจารณาเทคนิคและกิจกรรมที่เหมาะสม

4. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ - ดำเนินการตามแผนและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

5. ขั้นการประเมินและปรับปรุง - ตรวจสอบผลลัพธ์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เกียรติศักดิ์ ชัยยานะ (2562, น. 95-98) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการตระหนักรู้ตนเอง - การสำรวจและเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง

2. ขั้นการวิเคราะห์บริบทและความท้าทาย - พิจารณาสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

3. ขั้นการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา - ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย
4. ขั้นการวางแผนการพัฒนา - กำหนดวิธีการและกรอบเวลา
5. ขั้นการดำเนินการพัฒนา - ปฏิบัติตามแผนอย่างมุ่งมั่น
6. ขั้นการประเมินความก้าวหน้า - ตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ
7. ขั้นการปรับปรุงและต่อยอด - พัฒนาต่อเนื่องและขยายผล

จิตติมา วรณศรี (2564, น. 465-466) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการประเมินตนเอง โดยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินภาวะผู้นำตามรายการแต่ละองค์ประกอบ แล้วจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. ขั้นการศึกษาเรียนรู้ โดยการค้นคว้า ศึกษาและเรียนรู้แนวคิดภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ด้วยวิธีการอ่าน การฟัง และเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ หรือการประชุม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น
3. ขั้นการลงมือปฏิบัติ โดยนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการลงมือปฏิบัติ
4. ขั้นการสนับสนุนจากผู้อื่น โดยเป็นการเสริมแรงระหว่างฝึกปฏิบัติ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ที่ให้ผลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุง
5. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา เป็นการตรวจสอบผลการพัฒนาตนเอง การเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พัชรี คงดี (2564, น. 132-136) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการประเมินสมรรถนะ - วิเคราะห์ทักษะและคุณลักษณะที่มีและที่ต้องพัฒนา
2. ขั้นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ - วางแผนการพัฒนอย่างเป็นระบบ
3. ขั้นการสร้างการเรียนรู้เชิงรุก - จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
4. ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - แบ่งปันประสบการณ์และมุมมองกับผู้อื่น
5. ขั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ - รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
6. ขั้นการประเมินและพัฒนาต่อยอด - วัดผลการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภารดี อนันต์นาวิ (2565, น. 89-93) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทาง
การศึกษา โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา – การสำรวจและระบุความจำเป็นในการพัฒนา
2. ขั้นการออกแบบแผนการพัฒนา – กำหนดวิธีการและกลยุทธ์ในการพัฒนา
3. ขั้นการดำเนินการตามแผน – ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ขั้นการนิเทศติดตามและประเมินผล – ตรวจสอบความก้าวหน้าและให้คำแนะนำ
5. ขั้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง – นำผลการประเมินมาพัฒนาต่อยอด

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้เขียน/นักวิชาการ /นักวิจัย	Bass & Avolio (1994)	Maxwell (2007)	Day & Antonakis (2012)	Yukl (2013)	Kouzes & Posner (2017)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553)	วิโรจน์ สารัตนะ (2556)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2557)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2560)	เกียรติศักดิ์ ชัยยาณะ (2562)	จิตติมา วรณศรี (2564)	พัชร คงดี (2564)	ภารดี อนันต์นาวิ (2565)	สรุป
การตระหนักรู้และประเมิน ตนเอง	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1. ขั้นตอนการ ตระหนักรู้และ ประเมินตนเอง
การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนด เป้าหมาย					✓	✓				✓	✓		✓		
การพัฒนาทักษะกระบวนการ	✓						✓					✓			
การสร้างความสัมพันธ์ใน องค์กรและสังคม		✓	✓		✓										2. ขั้นตอนการวาง แผนการพัฒนา
การลงมือปฏิบัติและ ประยุกต์ใช้	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	
การเรียนรู้จากประสบการณ์ จริง		✓	✓		✓				✓				✓		
การให้ข้อมูลย้อนกลับและ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	✓			✓		✓		✓				✓	✓	✓	3. ขั้นตอนการ ดำเนินการพัฒนา
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้												✓	✓		
การประเมินผล				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การพัฒนาผู้อื่นและสร้างความ ไว้วางใจ	✓	✓		✓								✓			4. ขั้นตอนการ ติดตามและ ประเมินผล
การบูรณาการและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	✓				✓	✓				✓	✓			✓	
การรับแรงสนับสนุนจากเพื่อน		✓		✓								✓			

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สรุปการสังเคราะห์จากการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ จำนวน 14 ท่าน ได้แก่ Bass & Avolio (1994), Maxwell (2007), Day & Antonakis (2012), Yukl (2013), Kouzes & Posner (2017), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553), วิโรจน์ สารรัตน์ (2556), ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2557), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2560), เกียรติศักดิ์ ชัยยามะ (2562), จิติมา วรรณศรี (2564), พัทรี คงดี (2564) และภากรดี อนันต์นาวิ (2565)

กล่าวโดยสรุป **กระบวนการพัฒนา** หมายถึง กรอบการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการตระหนักรู้และประเมินตนเอง 2) ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนา 3) ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา 4) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล 5) ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการตระหนักรู้และประเมินตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนา รวมถึงการเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของตนเอง ตลอดจนตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม

2. ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนา หมายถึง กระบวนการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ การเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรและเวลา เพื่อให้การพัฒนามีทิศทางและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา หมายถึง กระบวนการนำแผนการพัฒนาสู่การปฏิบัติ โดยลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง พัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรมและการปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง และทดลองปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการนำตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

4. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของการพัฒนา ประกอบด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้อง และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของการพัฒนาและประเด็นที่ต้องปรับปรุงต่อไป

5. ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและต่อยอดการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงตนเอง พัฒนาความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอ บูรณาการการเรียนรู้ในระยะยาว และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method) เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำส่วนตัว โดยการเข้าร่วมในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่นความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือวิธีพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง เช่น การวางแผน การจัดองค์กรการควบคุม และการชักนำ เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางวิธีการพัฒนาผู้นำดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563, น.7). กำหนดวิธีการในหลักการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ 5 วิธีการ ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้
2. การศึกษาจากวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม
4. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง
5. การสังเคราะห์ความรู้จากกิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะและการฝึกประสบการณ์
6. การนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ณัฐ ชาติมูล. (2555, น.59-66) ได้วิเคราะห์และสรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 45 วิธี ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง (Through Self-Awareness) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับตนเองอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถใช้วิธีการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถัดไป เป็นการทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่ง เกิดขึ้นเพื่อหาข้อมูลย้อนกลับเท่าที่จำเป็นเพื่อใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตนเอง เพื่อปกป้องตนเอง และวิธีการเรียนรู้แบบครบวงจร เป็นการเรียนรู้ในระดับที่ลึกซึ้งกว่าระดับแรก โดยลด

ความคิดในการปกป้องตนเอง และใช้ข้อมูลอธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

2. การสร้างวินัยในตนเอง (Through Self-Discipline) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยมีความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจ ที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำต้องศึกษาค้นคว้าในเรื่องการเป็นผู้ฟังที่ดีและปฏิบัติให้ได้

3. การอ่าน (Reading) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาชีพ รู้เท่าทันสถานการณ์ โดยการอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ/วิชาชีพ

4. การศึกษา (Education) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการเรียนรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากสถาบันการศึกษาการเขียนหนังสือ/บทความทางวิชาการ (Professional writing) หมายถึง วิธีพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยวิธีการสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นงานที่สร้างด้วยปัญญาและสามารถสร้างได้จากงานประจำที่ทำอยู่ปัจจุบัน เช่น งานสอน บริการ การบริหารหรืองานที่ปฏิบัติพิเศษ

6. การเรียนรู้จากบทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยให้ผู้เรียนได้เรียนตามความสามารถของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ บทเรียนโปรแกรมอาจจะสร้างออกมาในลักษณะของเครื่องมือที่เรียกว่า เครื่องช่วยสอน หรือในลักษณะของตำรา หนังสือ หรือแบบเรียน ก็เรียกว่า แบบเรียนโปรแกรม หรืออาจจะสร้างในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการใช้งาน

7. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

8. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม (Computer-Based Training) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการฝึกอบรมหรือการสอนโดยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นผู้สร้างแรงจูงใจและ feedback แทนที่จะเป็นครูผู้สอนจริงๆ คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม อาจอยู่ในรูปของ CD-ROM, LAN หรืออินเทอร์เน็ต การสร้าง กระทำโดยกลุ่มบุคคลรวมถึงนักออกแบบการสอน (instructional designers) และมักจะมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูง

9. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อผสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 1) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

10. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) หรือการเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

11. การวิจัย (Research) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองในรูปแบบหนึ่งที่ใช้กระบวนการหาความรู้ความจริง ที่มีระบบแบบแผนตามหลักวิชา อาศัยหลักเหตุผล ที่รอบคอบรัดกุมละเอียดและเชื่อถือได้ สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ โดยกระบวนการวิจัยได้

12. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) หมายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของ ผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่า สิ่งใดที่กระทบต่อองค์กรจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

13. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) หมายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

14. การสอนงาน (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

15. การประชุมทางวิชาการ (Conference) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยเน้นบรรยากาศที่

เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

16. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการพัฒนาบุคคลใน 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

17. การบรรยาย (Lecturing) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการที่ผู้พูดหรือวิทยากร ได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจนบรรยาย

18. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องดำเนินการ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุม และชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

19. การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกลุ่มมีการนำเสนอความคิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่นระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

20. เกมการบริหาร (Management Game) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการจำลองสภาพการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. การอภิปราย หรือการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการจัดผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็กๆ ประมาณ 4-5 คนและให้ผู้เรียนในกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนด และสรุปผลการอภิปรายออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่มการอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

22. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยจะมีการให้ผู้นำมีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าพี่เลี้ยง คอยพัฒนาโดยอาศัยการสอน การฝึก การแนะนำและการให้กำลังใจ พี่เลี้ยงที่เป็นที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้

23. การสัมมนา (Seminar) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

24. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้กระบวนการรวมกลุ่มที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน โดยสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแผนปฏิบัติการร่วมกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีการประชุมร่วมกันอีกครั้ง เพื่อติดตามผลการนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ถือว่าเป็นลักษณะของการเรียนรู้จากการทำจริงในสถานที่ทำงาน

25. การสาธิต (Demonstrating) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรงมากที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้ดูหรือผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้การเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

26. การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

27. การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Visit) หรือ การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

28. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

29. การให้คำปรึกษา (Counseling) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ช่วยเหลือให้บุคคลสำรวจตนเองจนเกิดความเข้าใจตนเอง และลงมือปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อการแก้ปัญหาการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การบริหารจัดการชีวิตที่เหมาะสม จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

30. เกมการศึกษา (Educational Games) หมายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้กิจกรรมกลุ่มช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่างๆ

31. เทคนิค AIC (เทคนิคกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม A-Appreciation, I-influence, C-Control) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปราย แสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

32. การจัดให้มีประสบการณ์ (Experience) หมายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยจัดให้มีประสบการณ์จากแหล่งข้อมูลอย่างน้อย 2 แหล่ง คือเพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติในเนื้องาน บุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่ากลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบการเพิ่มประสบการณ์ภาวะผู้นำมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาทางานได้ดีมีเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหาร

33. การทัศนศึกษา (Field Visit/Tours) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันวางแผนและเดินทางไปศึกษาเรียนรู้ ณ สถานที่อันเป็นแหล่งความรู้ในเรื่องนั้น ซึ่งอยู่นอกสถานที่ที่เรียนกันอยู่ตามปกติโดยมีการศึกษาตามกระบวนการหรือวิธีการที่ได้วางแผนไว้และมีการอภิปรายสรุปผลการเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้ศึกษามา

34. การประชุมคณะทำงาน (Staff Meeting) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการประชุมกับผู้ร่วมงาน หรือเป็นการประชุมทีมงานภายใน เพื่อปรึกษาหารือกันในหน่วยงานเป็นเรื่องเฉพาะเป็นการภายในของหน่วยงานหรือเฉพาะของทีมงาน เพื่อปรึกษางานเพื่อมอบหมายงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เป็นการเรียกประชุมโดยหัวหน้าหน่วยงาน หรือโดยผู้ที่หัวหน้ามอบหมายให้เรียกประชุม หรือกำหนดให้ดำเนินการประชุม ตามเรื่องที่มามอบหมาย

35. การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติเองโดยผู้สอนคอยดูแลให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนสามารถทำได้ถูกต้อง ผู้สอนจะแก้ไขความเข้าใจ หรือการกระทำที่ผิด แล้วให้ผู้เรียนแก้ไขการปฏิบัติของตนจนผู้เรียนสามารถทำได้ถูกต้อง ในขั้นนี้ผู้สอนจึงต้องคอยติดตามดูการปฏิบัติของผู้เรียนแต่ละคน และให้คำปรึกษาแนะนำตามความเหมาะสม

36. กิจกรรมนันทนาการ (Recreation Activity) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มเพื่อมุ่งเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

37. กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mental development Activity) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดย การจัดกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจ ให้ความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

38. โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดย มหาวิทยาลัย เป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร อาจเป็นโครงการศึกษาต่อเนื่องหลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตร

39. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-Degree Feedback) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการประเมินแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนากิจกรรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะ ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การทดลอง

นำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting) 3) การนำแผนมาปฏิบัติ (Implementation) 4) ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback) 5) การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง (Review)

40. การเข้าค่ายพักแรม (Camping) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการไปพักแรมคืนในสถานที่ต่างๆ ที่ไม่ใช่บ้านหรือที่พักของตนเอง มีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ในรูปแบบขององค์กร หรือสมาคมหรือสโมสรต่างๆ

41. การเดินทางท่องเที่ยว (Travel) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของกลุ่มบุคคลโดยการเดินทางไปเยือนสถานที่ต่างถิ่น ซึ่งมีไม่ใช่เป็นที่พำนักอาศัยประจำของบุคคลนั้นและเป็นการเยือนชั่วคราว โดยไม่ใช่เพื่อเป็นการประกอบอาชีพหารายได้

42. การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้อำนาจสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

43. การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to Scenic Executive) หรือให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Exposure to Strategic Agenda) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรในหน่วยงานให้มีโอกาสได้เรียนรู้การทำงานของผู้บริหารในระดับสูงอย่างใกล้ชิด ตลอดจนได้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ขององค์กรและหน่วยงานนั้นๆ อย่างลึกซึ้ง

44. การฝึกปฏิบัติงาน (Job Instruction Training JIT) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

45. แบบแผนพฤติกรรม (Behavior Model) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดี จากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองและให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

จิตติมา วรณศรี (2564, น. 465) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 6 วิธีดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ผ่านการอ่าน การฟังและแพลตฟอร์มต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ

2. การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นฐาน เป็นการเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อแสวงหาความรู้ หรือข้อมูลที่สนใจได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

3. การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เป็นการศึกษาดูงาน เยี่ยมชมเพื่อเรียนรู้จากสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จ ผู้มีแนวปฏิบัติที่ดี การเรียนรู้จากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการจับคู่เป็นเงาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

4. การฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน เป็นการฝึกปฏิบัติ ผ่านประสบการณ์จริงในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาตนเองหรืออาจฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาอื่นโดยวิธีการนี้เป็นการเรียนรู้ใช้ปัญหาเป็นฐาน ได้คิดแก้ปัญหา ซึ่งจะพัฒนาทักษะ ความสามารถที่ครอบคลุมหลากหลายด้าน

5. การมีพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นการให้บุคคลอื่นเป็นผู้สอน ชี้แนะ ให้คำปรึกษา ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารอาวุโส ผู้ที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง เป็นกัลยาณมิตรในการช่วยเหลือ แนะนำฝนการฝึกฝน

6. การใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ โดยการมีเครือข่ายเป็นการสร้างความผูกพันทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อน ซึ่งวิธีการนี้มีศักยภาพในการส่งต่อถ่ายทอดความคิด โดยอาจมีการประชุมสัมมนา ร่วมอภิปรายเพื่อส่งเสริมให้ได้เรียนรู้ร่วมกันในวิชาชีพ

วิจิตา สุขทัญญาติ (2557, น. 152) ได้สรุปองค์ประกอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเพิ่มพูนความรู้ในระบบการศึกษาที่เป็นทางการ เป็นการยกระดับคุณวุฒิทางการศึกษาและเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับผู้บริหาร การศึกษาต่อมีหลายรูปแบบทั้งการลาศึกษาต่อเต็มเวลา การศึกษาต่อนอกเวลา หรือการศึกษาทางไกล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร

2. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างการให้ความรู้ทางทฤษฎีและการลง

มือปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมได้ฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น การวางแผนงานวิชาการ การนิเทศภายใน การประเมินผลการเรียนการสอน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการจะเน้นกิจกรรมกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการระดมสมอง ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

3. การสัมมนา การสัมมนาเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ การสัมมนามุ่งเน้นการระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้พบปะ สร้างเครือข่าย และเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งช่วยขยายมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาตนเองและองค์กร

4. การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากสถานศึกษาต้นแบบหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เห็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารงานวิชาการและการจัดการศึกษา ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และความคิดสร้างสรรค์ในการนำแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตนเอง ผ่านการสังเกต ซักถาม และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารหรือบุคลากรในสถานที่ไปศึกษาดูงาน

5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดจากความตั้งใจและความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ผ่านการอ่านหนังสือ บทความ วิชาการ งานวิจัย หรือการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ รวมทั้งการฝึกฝนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการและเวลาของผู้บริหารแต่ละคน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6. การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการรวบรวม สร้าง และเผยแพร่ความรู้ในองค์กร เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาแลกเปลี่ยนและจัดระบบให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

7. การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์มากกว่า (Mentor) ไปยังผู้ที่

ต้องการพัฒนาตนเอง (Mentee) เป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเติบโตทางวิชาชีพของผู้บริหาร พี่เลี้ยงจะให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนผู้บริหารในการเผชิญกับความท้าทายและปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานวิชาการ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารได้สะท้อนคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

ดำรง มูลป้อม (2557, หน้า 21) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าทฤษฎี โดยให้การบรรยายเพียงเพื่อให้ทราบหลักการทั่วไป หลังจากนั้นจะมีกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและการลงมือปฏิบัติ เช่น การระดมพลังสมอง การจัดทำแผนผังความคิด การวิเคราะห์กรณีศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การจัดทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน และการอภิปรายสรุปร่วมกัน วิธีการนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการบริหารงานวิชาการในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง

2. การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการไปศึกษาดูงานโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความดีเด่นด้านวิชาการ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และสังเกตการปฏิบัติที่ดีจากสถานการณ์จริง ได้เห็นตัวอย่างของความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการในบริบทที่คล้ายคลึงกับตนเอง ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจในการนำแนวคิดหรือวิธีการที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนเอง ผู้บริหารจะได้เรียนรู้เทคนิค กลยุทธ์ และนวัตกรรมในการบริหารงานวิชาการที่สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนตนเอง

3. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา การฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเองตามกิจกรรมการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด (2 สัปดาห์) วิธีการนี้มุ่งเน้นการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมหรือการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ช่วยให้ผู้บริหารได้ทดลองปฏิบัติและปรับปรุงทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเอง ผ่านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในโรงเรียน

4. การฝึกประสบการณ์ การฝึกประสบการณ์เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานการณ์จริงเป็นระยะเวลาต่อเนื่อง (4 สัปดาห์) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) ที่ช่วยให้ผู้บริหารได้เผชิญกับสถานการณ์และปัญหาที่หลากหลาย ได้ฝึกการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในบริบทจริง ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

อภิศุญารักษ์ ประราศรี (2561, หน้า 110-112) ได้ประยุกต์แนวคิดทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยนำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 วิธี ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น หนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย สื่อออนไลน์ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ตามความสนใจและความต้องการ การเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และทักษะการแก้ปัญหา รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้

2. การอบรมปฏิบัติการ (Workshop) การอบรมปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการให้คำแนะนำ เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ทางทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง การอบรมปฏิบัติการมักใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร และการจำลองสถานการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหา

3. การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมองเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสร้างความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ เป็นกระบวนการกลุ่มที่กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหโดยไม่มีการประเมินหรือวิพากษ์วิจารณ์ ในขณะระดมความคิด การระดมสมองช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ และ

การมองปัญหาหรือสถานการณ์จากมุมมองที่หลากหลาย ผู้บริหารจะได้เรียนรู้เทคนิคการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือระหว่างผู้บริหารกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และการสร้างความรู้ใหม่ผ่านการปฏิสัมพันธ์และการสนทนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจัดในรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสัมมนา หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ วิธีการนี้ช่วยขยายมุมมองและเครือข่ายทางวิชาชีพของผู้บริหาร รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) การสรุปองค์ความรู้เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสังเคราะห์และจัดระบบความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทบทวน วิเคราะห์ และสรุปบทเรียนหรือความรู้ที่ได้รับอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสรุปองค์ความรู้อาจดำเนินการในรูปแบบของการเขียนบันทึกการเรียนรู้ การจัดทำแผนผังความคิด การเขียนรายงานสรุปหรือการนำเสนอผลการเรียนรู้ วิธีการนี้ช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฐปนีย์ นาโร (2561, น. 13-14) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานในสภาพความเป็นจริง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้สัมผัสและเรียนรู้ผ่านประสาทสัมผัสต่างๆ เช่น การดู การฟัง การสัมผัส การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การศึกษาดูงานช่วยให้ครูได้เห็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหารจัดการชั้นเรียน ได้เรียนรู้นวัตกรรมหรือเทคนิควิธีการใหม่ๆ และได้สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่อง โดยมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ และมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
- 2) การกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน
- 3) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน
- 4) การควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- 5) การจัดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน และ
- 6) การสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

การประชุมเชิงปฏิบัติการช่วยพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เช่น ทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะการตัดสินใจ รวมทั้งช่วยสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างครูในการพัฒนาการเรียนการสอน

3. การฝึกฝน/ศึกษาด้วยตนเอง การฝึกฝน/ศึกษาด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และวินัยในตนเองของผู้เรียนรู้ การฝึกฝน/ศึกษาด้วยตนเองช่วยให้ครูได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำตามความต้องการและความสนใจของตนเอง ช่วยสร้างแนวความคิดและความเข้าใจที่ถูกต้องและกว้างขวาง เพราะผู้เข้ารับการพัฒนาจะเกิดทักษะในการค้นคว้าสิ่งที่ต้องการและสนใจใคร่รู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงและสามารถเปรียบเทียบข้อเท็จจริงที่ได้มาว่าควรเชื่อถือหรือไม่ วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. สิริกร ไชยราช (2562, หน้า 14-15) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้วิทยากรมาให้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ร่วมกัน การอบรมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากผู้อื่น และได้ฝึก

ปฏิบัติทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. การศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่ตรงกับประเด็นความต้องการ เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เห็นสภาพความเป็นจริง และได้รับรู้ผ่านประสาทสัมผัสต่างๆ เช่น การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การศึกษาดูงานช่วยให้ครูได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการและนวัตกรรมต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ และได้สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

3. การฝึกปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยการนำความรู้และความเข้าใจที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้ทดลองปฏิบัติและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในบริบทจริงของตนเอง การฝึกปฏิบัติการช่วยให้ครูได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ได้ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสอนของตนเอง และได้สร้างนวัตกรรมหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลเป็นวิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกระบวนการที่ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าและประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา การติดตามและประเมินผลอาจดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เช่น การสังเกตการสอน การตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลงานหรือชิ้นงานของนักเรียน หรือการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการนี้ช่วยให้ครูได้ทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาในการเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้ และได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

ณัฐพล วรรณศรี (2564, น. 183) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติควบคู่กันไป เป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่าง

บรรยายทางทฤษฎีและการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ การอบรมเชิงปฏิบัติการอาจประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ หรือการฝึกปฏิบัติ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิธีการนี้ช่วยให้ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ

2. การฝึกปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้น การนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษในบริบทจริง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้ทดลองปฏิบัติและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการในการสอนภาษาอังกฤษ ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนการสอน การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ การใช้สื่อและนวัตกรรมการสอน การวัดและประเมินผล หรือการทำวิจัยในชั้นเรียน การฝึกปฏิบัติการช่วยให้ครูได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ได้ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสอนของตนเอง และได้สร้างนวัตกรรมหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

3. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการตรวจสอบความก้าวหน้าและประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ทราบว่าครูมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอย่างไร และควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง การติดตามและประเมินผลอาจดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เช่น การนิเทศการสอน การสังเกตการสอน การตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลงานหรือชิ้นงานของนักเรียน การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง หรือการประเมินตนเอง วิธีการนี้ช่วยให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง และได้วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง

Day et al. (2014, pp. 64-68) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างครอบคลุม และนำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 วิธี ดังนี้

1. ประสบการณ์การทำงานที่ท้าทาย (Challenging Work Experiences) ประสบการณ์การทำงานที่ท้าทายเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากผู้นำได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและปัญหาที่ซับซ้อน Day และคณะได้อธิบายว่า "การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย บทบาทที่ยากลำบาก และสถานการณ์ที่มีความกดดันจะช่วย

กระตุ้นการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ" (Day et al., 2014, p. 65) ตัวอย่างของประสบการณ์ที่ทำนายได้แก่ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการสำคัญ การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือการต้องแก้ไขวิกฤตขององค์กร ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และความยืดหยุ่นในการปรับตัวของผู้นำ

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง โดยผู้เข้าร่วมได้ทำงานเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร (Day et al., 2014, p. 66) ระบุว่า "การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและมีความสำคัญ โดยมีการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากการลงมือทำ" กระบวนการนี้ประกอบด้วย การระบุปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การพัฒนาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การดำเนินการแก้ไขปัญหา และการประเมินผล ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจของผู้นำ

3. ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา (360-Degree Feedback) ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ให้ผู้ผู้นำได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เกี่ยวกับพฤติกรรมและสมรรถนะในการทำงาน Day และคณะได้อธิบายว่า "ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย" (Day et al., 2014, p. 67) กระบวนการนี้ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้นำ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้เห็นตนเองจากมุมมองของผู้อื่น และนำไปสู่การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองและพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. การโค้ช (Coaching) การโค้ชเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวระหว่างโค้ชและผู้นำ โดยโค้ชจะช่วยให้ผู้นำได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Day et al. (2014, p. 67) ระบุว่า "การโค้ชเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านการตั้งคำถาม การรับฟัง และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจง" กระบวนการโค้ชประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การระบุทางเลือกและแนวทางการพัฒนา การลงมือปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการนำทีม

5. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมากกว่า (พี่เลี้ยง) กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า (ผู้รับการดูแล) โดยพี่เลี้ยงจะให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และสนับสนุนผู้รับการดูแลในการพัฒนาภาวะผู้นำ Day และคณะได้อธิบายว่า "การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความสัมพันธ์ที่มีความลึกซึ้งและยาวนานกว่าการโค้ช โดยพี่เลี้ยงจะช่วยให้ผู้รับการดูแลได้เรียนรู้จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของพี่เลี้ยง" (Day et al., 2014, p. 68) ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์ ได้รับคำแนะนำในการพัฒนาอาชีพ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ

6. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและการสะท้อนคิด โดยผู้เข้าร่วมจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ออกแบบให้จำลองสถานการณ์จริงในการทำงาน Day et al. (2014, p. 68) ระบุว่า "การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง ได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับประสบการณ์นั้น และนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง" กิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีหลากหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมการสร้างทีม กิจกรรมแก้ปัญหา การจำลองสถานการณ์ หรือกิจกรรมผจญภัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย

Avolio et al. (2016, pp. 143-147) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic Leadership Development) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness Development) การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง ทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อ จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถของตนเอง Avolio และคณะได้อธิบายว่า "ความตระหนักรู้ในตนเองเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำแบบแท้จริง เพราะช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าตนเองเป็นใคร มีค่านิยมและความเชื่ออย่างไร และมีบทบาทในฐานะผู้นำอย่างไร" (Avolio et al., 2016, p. 144) การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น การเขียนบันทึกสะท้อนคิด การได้รับข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา หรือการทำแบบประเมินบุคลิกภาพและความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และการรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-making Development) การพัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการทางจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้อง Avolio et al. (2016, p. 145) ระบุว่า "ผู้นำแบบแท้จริงจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการทางจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย" การพัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอาจทำได้โดยการวิเคราะห์กรณีศึกษาทางจริยธรรม การอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมในการทำงาน หรือการฝึกการตัดสินใจโดยใช้กรอบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของตนเอง และสร้างความไว้วางใจจากผู้ตาม

3. การพัฒนาความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (Relational Transparency Development) การพัฒนาความโปร่งใสในความสัมพันธ์เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และจริงใจกับผู้อื่น Avolio และคณะได้อธิบายว่า "ความโปร่งใสในความสัมพันธ์หมายถึงการแสดงออกซึ่งตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น โดยไม่ปิดบังความคิด ความรู้สึก และแรงจูงใจของตนเอง" (Avolio et al., 2016, p. 146) การพัฒนาความโปร่งใสในความสัมพันธ์อาจทำได้โดยการฝึกการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมา การรับฟังอย่างตั้งใจ หรือการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความร่วมมือจากผู้ตาม และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความโปร่งใส

4. การพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaborative Development) การพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ Avolio et al. (2016, p. 147) ระบุว่า "ผู้นำแบบแท้จริงจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และสร้างพลังร่วมในการทำงาน" การพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจทำได้โดยการฝึกการทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และการสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกัน

Yip and Wilson (2015, pp. 281-286) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และนำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์ที่เป็นตัวเร่งการเติบโต (Growth Catalyst Experiences) ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Assignments) - การพัฒนาผ่านการทำงานที่ยากและซับซ้อนกว่าปกติ เช่น การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การขยายธุรกิจสู่ตลาดใหม่ หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้ผู้นำพัฒนาทักษะการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาซับซ้อน

2. การเรียนรู้จากความล้มเหลวและความสำเร็จ (Learning from Failures and Successes) - การทบทวนและวิเคราะห์ประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวเพื่อสกัดบทเรียน ผ่านการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สาเหตุ หรือการแลกเปลี่ยนบทเรียน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัว

3. การเผชิญกับวิกฤตและความขัดแย้ง (Confronting Crises and Conflicts) - การเรียนรู้จากการจัดการกับสถานการณ์วิกฤตและความขัดแย้ง เช่น วิกฤตทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างรุนแรง หรือความขัดแย้งในทีม ช่วยพัฒนาความยืดหยุ่น การจัดการความเครียด และการตัดสินใจภายใต้ความกดดัน

4. การเรียนรู้จากความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Learning from Relationships) - การพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการทำงานเป็นทีม การรับคำแนะนำ หรือการสอนงาน เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร การจูงใจ และความฉลาดทางอารมณ์

Petrie (2018, pp. 6-9) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership Development) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาความซับซ้อนทางความคิด (Vertical Development) การยกระดับความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน แทนที่จะเพิ่มเพียงความรู้และทักษะใหม่ (Horizontal Development) ผ่านการเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน การสะท้อนคิดเชิงลึก และการคลี่คลายกรอบความคิดเดิม

2. การพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Development) การบูรณาการวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบดั้งเดิมและผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การผสมผสานการเรียนรู้ในห้องเรียนกับออนไลน์ การใช้เทคโนโลยี VR และโซเซียลมีเดีย

3. การพัฒนาที่ขับเคลื่อนด้วยตนเอง (Self-directed Development) การให้ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และดำเนินการพัฒนาตนเอง โดยองค์กรเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากร เน้นการพัฒนาความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น

4. การพัฒนาแบบเครือข่าย (Networked Development) การเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายที่หลากหลาย ผ่านชุมชนการเรียนรู้ เครือข่ายวิชาชีพ และโซเซียลมีเดีย เพื่อเข้าถึงมุมมองและประสบการณ์ที่กว้างขวาง

Guthrie และ Thompson (2014, pp. 53-57) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based Leadership Development) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 5 วิธี ดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) - กระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่ต้องการ ผ่านการประเมินตนเอง การประเมิน 360 องศา หรือศูนย์การประเมิน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา

2. การพัฒนาแบบเฉพาะเจาะจง (Targeted Development) การมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านที่เป็นจุดอ่อนหรือมีความสำคัญต่อบทบาทผู้นำ เช่น การฝึกอบรมเฉพาะทักษะการโค้ชเฉพาะด้าน หรือการมอบหมายงานพัฒนา

3. การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน (Workplace-Based Learning) การพัฒนาผ่านประสบการณ์ทำงานจริง โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การเข้าร่วมโครงการสำคัญ การหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ

4. การเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrative Learning) การเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์ซับซ้อน การทำงานในทีมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาการคิดเชิงระบบ

5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous and Systematic Development) การวางแผนและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเส้นทางอาชีพ ผ่านแผนพัฒนารายบุคคลระยะยาว การติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ และการปรับแผนตามความก้าวหน้า

Sinar et al. (2018, pp. 24-28) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำ และนำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Leadership Development in the Digital Age) ซึ่งประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยให้ผู้นำเข้าถึงเนื้อหาได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น MOOCs แพลตฟอร์มออนไลน์ แอปพลิเคชัน และสื่อดิจิทัลต่างๆ
2. การพัฒนาผ่านเทคโนโลยีเสมือนจริง (Immersive Technology Development) การใช้เทคโนโลยี VR/AR จำลองสถานการณ์การเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เพื่อฝึกฝนทักษะและพฤติกรรมโดยไม่ต้องกังวลกับความเสี่ยงในสถานการณ์จริง
3. การพัฒนาแบบหลอมรวมประสบการณ์ (Blended Experience Development) การผสมผสานการเรียนรู้แบบดั้งเดิม (เช่น การอบรมในห้องเรียน) กับวิธีการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ครบวงจรและมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Development) การพัฒนาความสามารถในการนำองค์กรในยุคดิจิทัล เน้นความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัล และการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

จากการศึกษาแนวโน้มเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์สรุปความถี่ คัดเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ผู้เขียน/นักวิชาการ /นักวิจัย	Petrie, N. (2018)	Sinar, E., et al. (2018)	Avolio, B. J., et al. (2016)	Yip, J., & Wilson, M. (2015)	Day, D. V., et al. (2014)	Guthrie, K. L., & Thompson, S. (2014)	จิตติมา วรณศรี (2564)	ณัฐพล วรณศรี (2564)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563)	สิริกร ไชยราช (2562)	ฐปณีย์ นารี (2561)	อภิศญาธรรม์ ประราศรี (2561)	ดำรง มุลป้อม (2557)	วิฑิตา สุขทัญญาดี (2557)	ณัฏฐ์ ชำคำมูล (2555)	ความถี่
23. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)					✓	✓								✓	✓	4
24. การสอนงาน (Coaching)					✓										✓	2
25. การให้คำปรึกษา															✓	1
26. การรับฟังความคิดเห็นจากทุก ทิศทาง (360-Degree Feedback)			✓	✓											✓	3
27. การติดตามและประเมินผล						✓		✓		✓						3
28. การพัฒนาความตระหนักรู้ใน ตนเอง			✓												✓	2
29. การสังเคราะห์ความรู้จาก กิจกรรม									✓			✓				2
30. การพัฒนากระบวนการ ตัดสินใจเชิงจริยธรรม		✓														1

หมายเหตุ: ผู้วิจัยคัดเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยมีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปพบว่า วิธีการพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่ใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำในสภาพแวดล้อมที่ควบคุม การศึกษาดูงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในองค์กรต้นแบบ การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานที่ท้าทายในบริบทการทำงานจริง และการศึกษาด้วยตนเองที่เน้นการเรียนรู้อย่างอิสระตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียน โดยแต่ละวิธีมีลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่มี

เป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกัน 4 เทคนิควิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 7 คน ได้แก่ ญัฐพล วรรณศรี (2564), สิริกร ไชยราช (2562), รูปนีย์ นารี (2561), ดำรง มูลป้อม (2557), วิทิตา สุขท้วญาติ (2557), ญัฐ ษาคำมูล (2555) และ Guthrie & Thompson (2014) โดยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมที่มีการออกแบบและควบคุมอย่างเป็นระบบ โดยผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ทางทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ผู้เข้าร่วมจะได้มีโอกาสลงมือทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การวิเคราะห์กรณีศึกษา การระดมสมอง การแก้ปัญหา การจัดทำแผน และการนำเสนอผลงาน ภายใต้การดูแลของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะให้คำแนะนำและข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา เป็นกระบวนการที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาดูงาน (Field Visit) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 7 คน ได้แก่ จิตมา วรรณศรี (2564), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563), สิริกร ไชยราช (2562), รูปนีย์ นารี (2561), ดำรง มูลป้อม (2557), วิทิตา สุขท้วญาติ (2557) และ ญัฐ ษาคำมูล (2555) โดย วิธีการศึกษาดูงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงนอกสถานที่ โดยการนำผู้เรียนไปศึกษาและสังเกตการทำงานในสภาพความเป็นจริงขององค์กร หน่วยงาน หรือสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบความสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ตรงจากการสังเกต การฟัง การซักถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับบุคลากรในองค์กรที่ไปศึกษาดูงาน ทำให้ผู้เรียนได้เห็นสภาพการทำงานที่แท้จริง ได้เรียนรู้แนวคิด วิธีการ เทคนิค และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนเอง รวมทั้งช่วยสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโลกทัศน์ และขยายมุมมองในการเป็นผู้นำ

3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (Real-life Experience) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 7 คน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563), จิตมา วรรณศรี (2564), ดำรง มูลป้อม (2557), Petrie (2018), Yip & Wilson (2015), Day et al. (2014) และ Guthrie & Thompson (2014) โดย วิธีการฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง หมายถึง วิธีการพัฒนา

ภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงในบริบทการทำงานที่แท้จริง โดยการให้ผู้เรียนได้รับมอบหมายงานหรือโครงการที่มีความท้าทาย มีความสำคัญ และมีความซับซ้อนที่เกินกว่าระดับความสามารถหรือประสบการณ์ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการเติบโตทางวิชาชีพ ผู้เรียนจะต้องเผชิญกับสถานการณ์จริง ปัญหาจริง และความกดดันจริงในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบริหารจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น วิธีการนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการหมุนเวียนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การได้รับบทบาทหรือตำแหน่งใหม่ที่ท้าทาย หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยอาจมีการให้คำแนะนำ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง

4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 6 คน ได้แก่ จิตติมา วรรณศรี (2564), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563), อภิสญารัตน์ ประราศรี (2561), ฐปณีย์ นาโร (2561), วิจิตา สุขทั่วญาติ (2557) และ ญัฐ ชาคำมูล (2555) โดยวิธีการศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างอิสระและต่อเนื่องตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียน โดยผู้เรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ผ่านการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น หนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย สื่อออนไลน์ การเข้าร่วมสัมมนาหรือการประชุมวิชาการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนร่วมวิชาชีพ วิธีการนี้เน้นการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง และความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำตามจังหวะและวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สรุปได้ว่า จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 4 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การศึกษาดูงาน (Field Visit) 3) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (Real-life Experience) และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการช่วยเสริมสร้างความรู้ทางทฤษฎีควบคู่กับทักษะปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ ทำให้ผู้นำได้เรียนรู้อย่างเป็นระบบและได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ขณะที่การศึกษาดูงานช่วยเปิดโลกทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจจากการได้เห็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศในสถานการณ์จริง ทำให้เกิดมุมมองใหม่และ

ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร ส่วนการฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงนั้นช่วยเสริมความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาภายใต้แรงกดดัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญในชีวิตจริง ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างแท้จริงและยั่งยืน การผสมผสานวิธีการทั้งสามนี้จึงครอบคลุมการพัฒนภาวะผู้นำทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทผู้รับการพัฒนา

การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับการพัฒนาจำเป็นต้องมีบทบาทเชิงรุกในกระบวนการพัฒนาตนเอง ไม่เพียงแต่เป็นผู้รับความรู้และทักษะจากผู้ให้การพัฒนาเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาด้วยตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทของผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความหลากหลายและซับซ้อน ครอบคลุมตั้งแต่การประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทเหล่านี้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2562, น. 45-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นความสำคัญของการประเมินตนเอง (Self-assessment) ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทางการศึกษาต้องสามารถตระหนักรู้ในความสามารถและข้อจำกัดของตนเอง โดยเฉพาะในด้านทักษะดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น. 112-115) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap analysis) ของตนเองในด้านความรู้และทักษะดิจิทัล จากนั้นจึงกำหนดแผนพัฒนาตนเองระยะสั้นและระยะยาวที่มีความชัดเจนและวัดผลได้ การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้บริหารมีความตระหนักในความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

ธีระ รุญเจริญ (2560, น. 78-82) ได้เสนอกระบวนการพัฒนภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยเน้นว่าการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการประเมินตนเองควรครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

Sheninger (2019, pp. 34-42) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำดิจิทัลทางการศึกษา ได้เสนอแนวคิด "Digital Leadership Self-Assessment Framework" ที่เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) ประชาสัมพันธ์ 3) พัฒนาวิชาชีพ 4) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 5) โอกาสในการเรียนรู้ 6) ทรัพยากร และ 7) ความปลอดภัย Sheninger เน้นย้ำว่าการประเมินตนเองเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงดิจิทัล และควรนำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

Fullan and Quinn (2020, pp. 18-25) ได้เสนอแนวคิด "Coherence Framework" สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการประเมินตนเองอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เข้าใจจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาควรมุ่งเน้นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความสอดคล้องและเป้าหมายร่วมกัน

Day and Halpin (2018, 2018, pp. 56-63) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะเป็นผู้ที่ประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ พวกเขาเสนอแนวทางการประเมินตนเองแบบ 360 องศา (360-degree self-assessment) ที่ครอบคลุมมุมมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า บทบาทในการประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ วิจารณ์ พานิช (2562) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) และธีระ รุญเจริญ (2560) ซึ่งเป็นนักวิชาการในประเทศ ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Sheninger (2019) Fullan, & Quinn (2020) และ Day, & Halpin (2018) นักวิชาการเหล่านี้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินตนเองเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของตนเองในด้านทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2563, น. 89-93) ได้นำเสนอแนวคิด "ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ" ที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็น "ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต"

(Lifelong Learner) ที่สามารถแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านแหล่งเรียนรู้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ การติดตามแนวโน้มและนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

รัตน มณีนพ (2562, น. 156-160) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไทย และพบว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาอย่างน้อย 3-5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ในการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ผ่านการอ่านบทความวิชาการ การเข้าร่วมชุมชนออนไลน์ และการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2560, น. 123-127) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลว่า ควรประกอบด้วยการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning) ที่มีการวางแผนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) การเข้าร่วมเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อการเรียนรู้ และการใช้แอปพลิเคชันเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

Kouzes, & Posner (2021, pp. 198-205) ได้เสนอแนวคิด "The Leadership Challenge" ที่เน้นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้นำ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล พวกเขากล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็น "นักเรียนตลอดชีวิต" ที่มีความกระหายในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองควรเป็นกิจวัตรประจำวันที่ผู้นำให้ความสำคัญและจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม

McLeod, & Richardson (2016, pp. 126-133) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษา และภาวะผู้นำดิจิทัล ได้เสนอกรอบแนวคิด "Technology Leadership Development Framework" ที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา พวกเขาแนะนำให้ผู้บริหารพัฒนา "Personal Learning Network" (PLN) ที่ประกอบด้วยแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บล็อก พอดแคสต์ สื่อสังคมออนไลน์ และชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและแนวโน้มด้านเทคโนโลยีการศึกษา

Ribble, & Miller (2017, pp. 89-95) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "Digital Citizenship Leadership" โดยเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง พวกเขาแนะนำให้ผู้บริหารสร้างนิสัยการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษา 2) การอ่านบทความวิชาการและกรณีศึกษา 3) การทดลองใช้เทคโนโลยี

ใหม่ ๆ 4) การเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ และ 5) การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ

สรุปได้ว่า บทบาทด้านการศึกษา คำนคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563) รัตนา มณีนพ (2562) และ สรุศักดิ์ ปาเฮ (2560) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Kouzes และ Posner (2021) McLeod และ Richardson (2016) และ Ribble และ Miller (2017) นักวิชาการเหล่านี้เน้นความสำคัญของการเป็น "ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learner) ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ผ่านแหล่งเรียนรู้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมสำหรับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, น. 156-163) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมการพัฒนา ผู้บริหารควรมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะ แต่ยังช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้บริหารคนอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพในระยะยาว

ชัยยนต์ เพาพาน (2562, น. 201-208) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไทย และพบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลมักจะเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงบวกต่อการเรียนรู้ กล้าซักถาม แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มอย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นช่วยให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมการพัฒนา และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นลินี ทวีสิน (2563, น. 112-118) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำดิจิทัลในสถานศึกษา โดยเน้นว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรมีทักษะการฟังอย่างตั้งใจ การจดบันทึก การตั้งคำถามที่สร้างสรรค์ และการแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมองว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญและเพื่อนร่วมวิชาชีพ

Dexter and Richardson (2020, pp. 156-162) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีในสถานศึกษา และพบว่า ผู้บริหารที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริงมากกว่า พวกเขาเสนอแนวคิด "Active Professional Learning" ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกขั้นตอนของการพัฒนา ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การเลือกกิจกรรม และการประเมินผล

Flanagan and Jacobsen (2016, pp. 320-328) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด "Technology Leadership Development Model" ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของผู้บริหารสถานศึกษาในกิจกรรมการพัฒนา พวกเขาพบว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทเชิงรุก เช่น การแสดงความคิดเห็น การซักถาม และการแบ่งปันประสบการณ์ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลได้ดีกว่า และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

Anderson and Dexter (2018, pp. 74-82) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "Technology Leadership" โดยเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ พวกเขากล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participative Learning) และการสร้างความร่วมมือ (Collaborative Learning) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นยังช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในระยะยาว

สรุปได้ว่า บทบาทในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ ชัยยนต์ เพาพาน (2562) สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) และนลินี ทวีสิน (2563) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Dexter และ Richardson (2020) Flanagan และ Jacobsen (2016) และ Anderson และ Dexter (2018) นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้บริหารควรมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น ซักถาม และแบ่งปันประสบการณ์ การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะ แต่ยังช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้บริหารคนอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพในระยะยาว

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563, น. 145-152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร โดยเน้นความสำคัญของการฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ใน

สถานการณ์จริง เธอกล่าวว่า การเรียนรู้ทักษะดิจิทัลต้องอาศัยหลักการ "Learning by Doing" ที่ผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติจริง ทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานจริง การฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2562, น. 198-205) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไทย และพบว่า การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา เธอเสนอแนวทางการเรียนรู้แบบ "Action Learning" ที่ผู้บริหารเรียนรู้ผ่านการลงมือแก้ปัญหาจริงในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบริบทและข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีมาใช้ และสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทธิพงศ์ ยงค์มกล (2563, น. 176-183) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง เขาเสนอแนวทางการเรียนรู้แบบ "Project-Based Learning" ที่ผู้บริหารพัฒนาโครงการนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งช่วยให้เกิดการบูรณาการความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

Davies, & Davies (2016, pp. 134-142) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "Strategic Leadership in Education" โดยเน้นความสำคัญของการฝึกปฏิบัติและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง พวกเขาเสนอกรอบการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า "Strategic Leadership Development Framework" ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การเรียนรู้เชิงทฤษฎี 2) การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง และ 3) การสะท้อนคิดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พวกเขาเน้นย้ำว่าการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงเป็นสะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญได้อย่างแท้จริง

Kolb, & Kolb (2017, pp. 42-50) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ที่เน้นความสำคัญของการฝึกปฏิบัติและการสะท้อนคิดในกระบวนการเรียนรู้ พวกเขากล่าวว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นวงจรที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ประสบการณ์เชิงรูปธรรม 2) การสังเกตและสะท้อนคิด 3) การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม และ 4) การทดลองปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดิจิทัลในสถานการณ์จริงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน

Schön (2018, pp. 78-85) ได้เสนอแนวคิด "Reflective Practice" ที่เน้นความสำคัญของการฝึกปฏิบัติและการสะท้อนคิดในการพัฒนาวิชาชีพ เขากล่าวว่า ผู้บริหารควรเป็น "นักปฏิบัติที่สะท้อนคิด" (Reflective Practitioner) ที่ไม่เพียงแค่นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ แต่ยังต้องสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความซับซ้อนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในบริบทการศึกษา และสามารถพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

สรุปได้ว่า บทบาทด้านการฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริงได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563) จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2562) และสุทธิพงศ์ ยงค์มกล (2563) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Kolb และ Kolb (2017) Schön (2018) และ Davies และ Davies (2016) นักวิชาการเหล่านี้เน้นความสำคัญของหลักการ "Learning by Doing" และ "Action Learning" ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องลงมือปฏิบัติจริง ทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และประยุกต์ใช้ความรู้ในบริบทการทำงานจริง การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความซับซ้อนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในบริบทการศึกษา และสามารถพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญได้อย่างแท้จริง

วิจารณ์ พานิช (2564, น. 89-96) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" (Professional Learning Community PLC) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เขากล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้ผู้บริหารได้รับมุมมองที่หลากหลาย ค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี และเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ในขณะที่การสะท้อนผลการพัฒนาช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเอง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2562, น. 156-164) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิด เธอเสนอกระบวนการ "การเรียนรู้แบบร่วมมือ" (Collaborative Learning) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบ่งปันความรู้ และให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอช่วยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพในระยะยาว

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2563, น. 210-218) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไทย และพบว่า การสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา พวกเขาเสนอเครื่องมือ "บันทึกการเรียนรู้" (Learning Log) ที่ผู้บริหารใช้บันทึกประสบการณ์ การเรียนรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่พบ การบันทึกและสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจตนเองมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

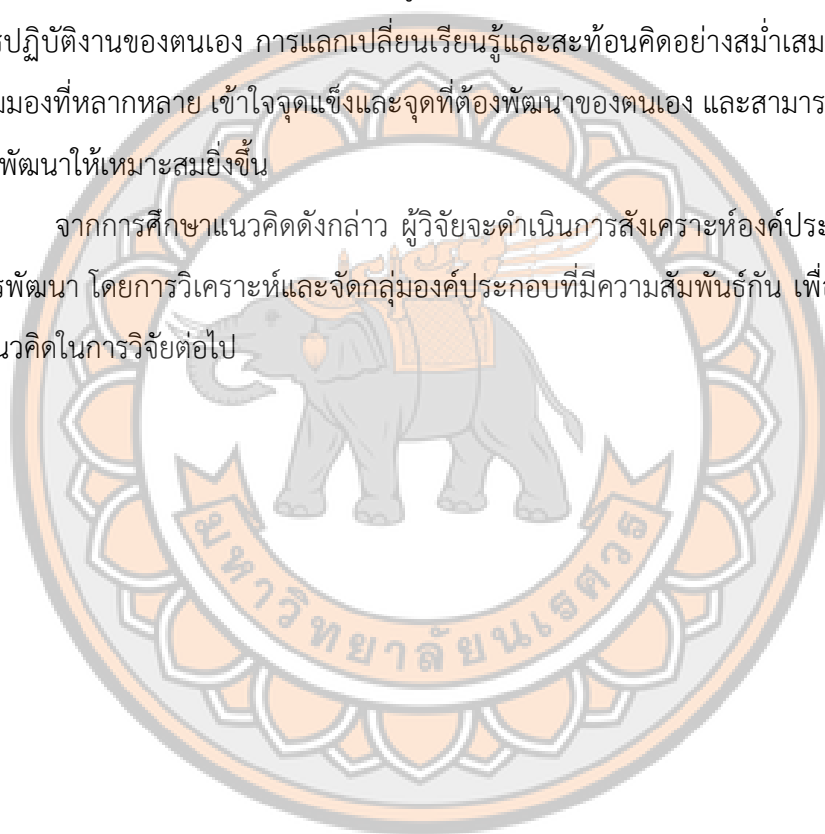
Hargreaves, & Fullan (2020, pp. 123-130) ได้เสนอแนวคิด "Professional Capital" ที่เน้นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดในการพัฒนาวิชาชีพ พวกเขากล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้าง "ทุนทางวิชาชีพ" (Professional Capital) ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ การมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

Leithwood, & Jantzi (2019, pp. 156-164) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา และพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา พวกเขาเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เรียกว่า "Reflective Leadership Development" ที่เน้นการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ การสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Brown, & Duguid (2018, pp. 98-106) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "Communities of Practice" และการเรียนรู้ในบริบทการทำงาน พวกเขากล่าวว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นผ่านการมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) ที่สมาชิกร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำดิจิทัลช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความเชี่ยวชาญและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า บทบาทในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ วิจารณ์ พานิช (2564) ชีระ ฤกษ์เจริญ (2563) และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2562) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Hargreaves, & Fullan (2020), Leithwood, & Jantzi (2019), และ Brown, & Duguid (2018) นักวิชาการกลุ่มนี้เน้นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนคิดในกระบวนการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) และใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น บันทึกการเรียนรู้ (Learning Log) ในการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผู้บริหารได้รับมุมมองที่หลากหลาย เข้าใจจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของตนเอง และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทผู้รับการพัฒนา โดยการวิเคราะห์และจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป



ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้รับการพัฒนา

ผู้เขียน/ นักวิชาการ/ผู้วิจัย	บทบาทผู้รับการพัฒนา และการประเมินตนเอง และกำหนด เป้าหมายการพัฒนา	การศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	การเข้าร่วม กิจกรรมการพัฒนา อย่างกระตือรือร้น และมีส่วนร่วม	การฝึกปฏิบัติและ ประยุกต์ใช้ความรู้ ในสถานการณ์จริง	การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสะท้อน ผลการพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ
สุรศักดิ์ ปาเฮ (2560)		✓			
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561)	✓				
สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561)			✓		
ธีระ รุญเจริญ (2560, 2563)	✓				✓
จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2562)				✓	
ชัยยนต์ เพาพาน (2562)			✓		
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2562)					✓
รัตนา มณีนพ (2562)		✓			
วิจารณ์ พานิช (2562, 2564)	✓				✓
ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2563)		✓			
นลินี ทวีสิน (2563)			✓		
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563)				✓	
สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2563)				✓	
Davies & Davies (2016)				✓	
Flanagan & Jacobsen (2016)			✓		
McLeod & Richardson (2016)		✓			
Kolb & Kolb (2017)				✓	
Ribble & Miller (2017)		✓			
Anderson & Dexter (2018)			✓		
Brown & Duguid (2018)					✓
Day & Halpin (2018)	✓				
Schön (2018)				✓	
Leithwood & Jantzi (2019)					✓

ผู้เขียน/ นักวิชาการ/ผู้วิจัย	บทบาทผู้รับการพัฒนากำหนด เป้าหมายการพัฒนา	การประเมินตนเอง และเรียนรู้ด้วย ตนเองอย่างต่อเนื่อง	การศึกษา ค้นคว้า กิจกรรมการพัฒนา อย่างกระตือรือร้น และมีส่วนร่วม	การเข้าร่วม การฝึกปฏิบัติและ ประยุกต์ใช้ความรู้ ในสถานการณ์จริง	การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสะท้อน ผลการพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ
Sheninger (2019)	✓				
Fullan & Quinn (2020)	✓				
Dexter & Richardson (2020)			✓		
Hargreaves & Fullan (2020)					✓
Kouzes & Posner (2021)		✓			
สรุป	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึงนักวิชาการท่านนั้นได้กล่าวถึงบทบาทในประเด็นนั้นๆ

จากตาราง 4 การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า บทบาทผู้รับการพัฒนาก้าวหน้า หมายถึง พฤติกรรมและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยการประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม การฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้รับการพัฒนาคงต้องแสดงบทบาทเชิงรุก มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบททางการศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) การศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม 4) การฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีความหมายดังต่อไปนี้

1. การประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับการพัฒนากำหนดวิเคราะห์ตนเองเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มีและที่ยังขาดในด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล แล้วนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

2. การศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับการพัฒนาศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้ง

ออนไลน์และออฟไลน์ โดยมีการวางแผนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีวินัยในการศึกษาค้นคว้า และมีการพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบททางการศึกษา

3. การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลด้วยทัศนคติเชิงบวก มีความกระตือรือร้น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การอภิปราย การทำงานกลุ่ม และกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับวิทยากรและผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ อย่างสร้างสรรค์

4. การฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับพัฒนานำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ได้รับจากการพัฒนาไปทดลองใช้และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในบริบทของสถานศึกษาของตนเอง มีการลงมือปฏิบัติ แก้ปัญหา และปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับพัฒนา มีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้รับกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ รวมถึงการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง วิเคราะห์ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาตนเองต่อไป เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. บทบาทผู้ให้การพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่เพียงแต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยการสนับสนุนและการมีบทบาทที่เหมาะสมของผู้ให้การพัฒนาด้วย "ผู้ให้การพัฒนา" หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยนักวิชาการศึกษาในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้ให้การพัฒนา ดังต่อไปนี้

ธีระ รุญเจริญ (2561, น. 123-130) ได้เสนอแนวทางการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็น (Competency Analysis) สำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล และการกำหนดช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ที่ต้องได้รับการพัฒนา การวางแผนการพัฒนาควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และควรมีทั้งแผนการพัฒนา

รายบุคคล (Individual Development Plan) และแผนการพัฒนากลุ่ม (Group Development Plan) เพื่อให้การพัฒนามีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย

สุวิมล ว่องวานิช (2562, น. 45-52) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นว่าผู้ให้การพัฒนาต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นควรใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้

รัตนา นครเทพ (2563, น. 87-94) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และพบว่า การวางแผนการพัฒนายอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา โดยผู้ให้การพัฒนาควรกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา และวิธีการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนา และจัดเตรียมทรัพยากรเหล่านั้นให้พร้อมก่อนดำเนินการ

สรุปได้ว่า บทบาทในการวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนการพัฒนาได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ สุวิมล ว่องวานิช (2562) รัตนา นครเทพ (2563) และธีระ ฐัญเจริญ (2561) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Darling-Hammond et al. (2017) McLeod และ Richardson (2018) และ Hallinger และ Huber (2020) นักวิชาการเหล่านี้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ให้การพัฒนาควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย การวางแผนการพัฒนามีความชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการวางแผนทั้งในระดับรายบุคคลและระดับกลุ่ม

ดิเรก วรรณเศียร (2561, น. 87-95) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง ได้แก่ ปัญหาจริงในบริบทของตนเอง และได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ ยังควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การ

สัมมนา (Seminar) การศึกษาดูงาน (Study Visit) และการโค้ช (Coaching) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้บริหาร

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2563, น. 156-164) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน กิจกรรมการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น ท้าทาย และเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานจริงของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และฝึกใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนา

วิจารณ์ พานิช (2564, น. 112-120) ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนคิด ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทบทวนและปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการบริหารในยุคดิจิทัล กิจกรรมการเรียนรู้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอภิปรายกลุ่ม การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการทำโครงการพัฒนา นอกจากนี้ ยังควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-face Learning) และการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง

Schleicher (2019, pp. 156-164) ผู้อำนวยการด้านการศึกษาระดับโลกขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้เสนอแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นความสำคัญของการผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย (Blended Approach) และการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning) ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนร่วมวิชาชีพ และแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ กิจกรรมการเรียนรู้ควรส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และฝึกใช้เทคโนโลยีในกระบวนการพัฒนา

Fullan (2020, pp. 78-86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) โดยเน้นความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบริบทและ

ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สามารถวางแผนและนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม กิจกรรมการเรียนรู้ควรเน้นการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ นอกจากนี้ ยังควรมีการติดตามและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องหลังจากการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Darling-Hammond et al. (2020, pp. 98-106) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน 2) เน้นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) 4) ใช้ตัวอย่างและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง 5) ให้ข้อมูลป้อนกลับและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และ 6) เชื่อมโยงกับเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษาและระบบการศึกษา ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการและบริบทของผู้บริหาร และควรใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความหมายและยั่งยืน

สรุปได้ว่า บทบาทด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563) วิจารณ์ พานิช (2564) และดิเรก วรรณเศียร (2561) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Fullan (2020) Schleicher (2019) และ Darling-Hammond et al. (2020) นักวิชาการกลุ่มนี้เน้นความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน กิจกรรมการเรียนรู้ควรเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานจริง และควรผสมผสานวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการเรียนรู้ออนไลน์

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2561, น. 98-105) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างบรรยากาศในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน (Engagement) ในกระบวนการพัฒนา ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างบรรยากาศที่ท้าทายและกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความสนใจและมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ควรใช้กิจกรรมที่สนุกสนาน น่าสนใจ และมีความหมาย เพื่อดึงดูดความสนใจและรักษาแรงจูงใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังควรสร้างบรรยากาศ

ของการยอมรับความหลากหลาย การเคารพความแตกต่าง และการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาทักษะทางสังคม

เกษม วัฒนชัย (2562, น. 78-85) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร เต็มไปด้วยความไว้วางใจ การยอมรับ และการเคารพซึ่งกันและกัน ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space) ที่ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็น ชักถาม และแบ่งปันประสบการณ์ได้อย่างเปิดเผยและเป็นอิสระ นอกจากนี้ ยังควรจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สะดวกสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ และควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2563, น. 145-152) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และพบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังควรจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ และเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และฝึกใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์จริง

Mezirow (2018, pp. 56-64) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory) โดยเน้นความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) และการสนทนาเชิงวิพากษ์ (Critical Discourse) ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและไว้วางใจ ที่ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและท้าทายความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานที่มีอยู่เดิม นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมการสนทนาที่เปิดกว้าง เคารพซึ่งกันและกัน และมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนมุมมองและสร้างความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา

Edmondson (2019, pp. 87-95) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) ในการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเน้นความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยที่จะเสี่ยง ทดลอง และแม้แต่ล้มเหลวโดยไม่กลัวการถูกตำหนิหรือลงโทษ ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น การชักถาม และการขอความช่วยเหลือ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งผู้บริหารอาจมีความกังวลหรือไม่

มั่นใจ การสร้างความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาจะช่วยลดความกลัวและความวิตกกังวล และส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning from Failure) โดยมองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

Hattie and Yates (2021, pp. 123-130) ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสำคัญของ "การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเติบโต" (Growth-Oriented Learning Climate) ผู้ให้การพัฒนาควรส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ที่เชื่อว่าความสามารถและทักษะสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการฝึกฝน พวกเขาเสนอว่า ผู้ให้การพัฒนาควรให้ความสำคัญกับความพยายามและกระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ ควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงและสร้างสรรค์ และควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมองความท้าทายและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ยังควรจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ และสนับสนุนให้พวกเขาพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

สรุปได้ว่า บทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ เกษม วัฒนชัย (2562) สุกัญญา แซ่มซ้อย (2563) และชูชาติ พ่วงสมจิตร (2561) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Mezirow (2018) Edmondson (2019) และ Hattie และ Yates (2021) นักวิชาการกลุ่มนี้เน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร เต็มไปด้วยความไว้วางใจ การยอมรับ และการเคารพซึ่งกันและกัน ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็น ชักถาม และแบ่งปันประสบการณ์ได้อย่างเปิดเผยและเป็นอิสระ นอกจากนี้ ยังควรสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ประเสริฐ เนียมแก้ว (2561, น. 145-152) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการสะท้อนคิด โดยเน้นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นระบบและสม่ำเสมอ โดยเน้นทั้งจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทักษะในการรับและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และสามารถนำข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การให้ข้อมูลป้อนกลับควรมุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง และควรนำเสนอในลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

รัตนา ดวงแก้ว (2562, น. 112-120) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการโค้ชผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา ผู้ให้การพัฒนาควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่สังเกตได้ และมุ่งเน้นการปรับปรุงมากกว่าการวิจารณ์ นอกจากนี้ ยังควรใช้เทคนิคการโค้ชที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Questions) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารค้นพบคำตอบและแนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2563, น. 89-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Coaching) โดยเน้นความสำคัญของการสร้างความตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ผู้ให้การพัฒนาควรใช้กระบวนการโค้ชที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง ตระหนักถึงความเชื่อและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำ และสามารถปรับเปลี่ยนมุมมองและพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การโค้ชควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นอกจากนี้ ยังควรมีการติดตามความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Knight (2018) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการโค้ชเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Instructional Coaching) โดยเน้นความสำคัญของความเท่าเทียมและการร่วมมือในกระบวนการโค้ช ผู้ให้การพัฒนาควรสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเคารพและความไว้วางใจ และควรทำงานร่วมกับผู้บริหารในลักษณะของหุ้นส่วน (Partnership) มากกว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญที่บอกผู้บริหารว่าควรทำอะไรและอย่างไร Knight เสนอหลักการสำคัญในการโค้ช 7 ประการ ได้แก่ 1) ความเท่าเทียม (Equality) 2) การเลือก (Choice) 3) การแสดงความคิดเห็น (Voice) 4) การสะท้อนคิด (Reflection) 5) การสนทนา (Dialogue) 6) การลงมือปฏิบัติ (Praxis) และ 7) การยืนยันทักษะภาพ (Reciprocity) หลักการเหล่านี้ช่วยให้การโค้ชเป็นกระบวนการที่เสริมพลังและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Knight, 2018, pp. 78-86)

Garvey et al. (2018, pp. 145-153) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการโค้ชและการให้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาผู้นำ และพบว่า การโค้ชที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ 2) มีโครงสร้างและกระบวนการที่เป็นระบบ 3) เน้นการเรียนรู้และการพัฒนา 4) ส่งเสริมการสะท้อนคิดและการตระหนักรู้ และ 5) สร้างความรับผิดชอบและการ

ติดตามผล พวกเขาเสนอว่า ผู้ให้การพัฒนาควรใช้เทคนิคการโค้ชที่หลากหลาย เช่น การโค้ชแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Coaching) การโค้ชเพื่อการพัฒนา (Developmental Coaching) และการโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Coaching) ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและความต้องการของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่สมดุลระหว่างการชื่นชมจุดแข็งและการระบุโอกาสในการพัฒนา และควรเน้นการนำข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

Wiseman (2019, pp. 112-120) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ขยายพลัง (Multiplier Leadership) และการโค้ชเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น โดยเน้นความสำคัญของการตั้งคำถามที่ท้าทายและการสร้างพื้นที่ให้ผู้อื่นได้คิดและแก้ปัญหา ผู้ให้การพัฒนาควรใช้เทคนิคการโค้ชที่กระตุ้นให้ผู้บริหารคิดอย่างลึกซึ้ง ค้นหาคำตอบและแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง และพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง ท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า บทบาทด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ ประเสริฐ เนียมแก้ว (2561) รัตนา ดวงแก้ว (2562) และวรภัทร์ ภูเจริญ (2563) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Knight (2018) Garvey et al. (2018) และ Wiseman (2019) นักวิชาการเหล่านี้เน้นความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่สังเกตได้ และมุ่งเน้นการปรับปรุงมากกว่าการวิจารณ์ ผู้ให้การพัฒนาควรใช้เทคนิคการโค้ชที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามที่ทรงพลัง การฟังอย่างตั้งใจ และการสะท้อนคิด เพื่อช่วยให้ผู้บริหารค้นพบคำตอบและแนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง การโค้ชควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2562, น. 112-120) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้วิธีการประเมินแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Evaluation) ซึ่งเป็นการบูรณาการวิธีการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ผู้ให้การพัฒนาควรเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ เช่น คะแนนทดสอบ แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้ง นอกจากนี้ ยังควรประเมินผลการพัฒนาในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิกิริยา (Reaction) การเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ (Results) เพื่อให้เข้าใจผลกระทบของการพัฒนาอย่างรอบด้าน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2563, น. 78-86) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินเพื่อพัฒนา (Evaluation for Development) โดยเน้นความสำคัญของการประเมินที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนา มากกว่าการตัดสินผลสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกระบวนการประเมินที่ครอบคลุมทั้งการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และควรใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ผลงาน นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน โดยเน้นการประเมินตนเอง การกำหนดเกณฑ์การประเมินร่วมกัน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาต่อไป

สุวิมล ว่องวานิช (2563, น. 156-164) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินที่เน้นผู้ใช้เป็นสำคัญ (Utilization-Focused Evaluation) โดยเน้นความสำคัญของการออกแบบการประเมินที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกระบวนการประเมินที่มุ่งเน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา โดยเริ่มจากการระบุผู้ใช้หลัก (Primary Users) และความต้องการในการใช้ผลการประเมิน และกำหนดคำถามการประเมิน เกณฑ์ และวิธีการที่สอดคล้องกับความต้องการนั้น นอกจากนี้ ยังควรมีการติดตามการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และการปรับปรุงกระบวนการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การประเมินมีความเกี่ยวข้อง มีประโยชน์ และส่งผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

Guskey (2018, pp. 89-97) ได้เสนอรูปแบบการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Evaluation Model) ที่ประกอบด้วยการประเมิน 5 ระดับ ได้แก่

- 1) ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reactions)
- 2) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning)
- 3) การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Support and Change)
- 4) การนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ (Participants' Use of New Knowledge and Skills)
- 5) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน (Student Learning Outcomes)

Guskey ชี้ให้เห็นว่า การประเมินควรครอบคลุมทุกระดับ และควรเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจผลกระทบของการพัฒนาอย่างรอบด้านและสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Patton (2020, pp. 123-131) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินเพื่อการพัฒนา (Developmental Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินที่เน้นการเรียนรู้และการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ให้การพัฒนาควรใช้วิธีการประเมินที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเน้นการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องระหว่างการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับทันที และการปรับเปลี่ยนกิจกรรมและกลยุทธ์ตามความจำเป็น นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประเมิน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวในองค์กร

Darling-Hammond et al. (2021, pp. 178-186) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า การประเมินที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

- 1) มีความเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพและเป้าหมายการพัฒนา
- 2) ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายและเชื่อถือได้
- 3) เก็บข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายมุมมอง
- 4) เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา
- 5) ส่งเสริมการสะท้อนคิดและการวางแผนการพัฒนาตนเอง และ
- 6) มีการติดตามผลและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

การประเมินไม่ควรเป็นเพียงการตรวจสอบหรือตัดสินผลการปฏิบัติงาน แต่ควรเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า บทบาทในการประเมินผลและการติดตามการพัฒนายอย่างต่อเนื่องได้รับการกล่าวถึงโดยนักวิชาการในประเทศ ได้แก่ สมหวัง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2562) พิธิยานุวัฒน์ (2563) และ สุวิมล ว่องวาณิช (2563) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ Guskey (2018) Patton (2020) และ Darling-Hammond et al. (2021) นักวิชาการกลุ่มนี้เน้นความสำคัญของการประเมินที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนา มากกว่าการตัดสินผลสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้ให้การพัฒนาควรออกแบบกระบวนการประเมินที่ครอบคลุมทั้งการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และควรใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน และควรมีการติดตามผลและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทผู้ให้การพัฒนา โดยการวิเคราะห์และจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบบทบาทผู้ให้การพัฒนา

ผู้เขียน/ นักวิชาการ/ผู้วิจัย	บทบาทผู้ให้การพัฒนา	การวิเคราะห์ ความต้องการและ วางแผนการ พัฒนา	การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่ หลากหลายและมี ประสิทธิภาพ	การสร้าง สภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	การให้ข้อมูล ป้อนกลับและการ โต้ตอบที่มี ประสิทธิภาพ	การประเมินผล และการติดตาม การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
นักวิชาการในประเทศ						
ชูชาติ พวงสมจิตร (2561)			✓			
ธีระ รุญเจริญ (2561)		✓				
ดิเรก วรรณเศียร (2561)			✓			
ประเสริฐ เนียมแก้ว (2561)					✓	
เกษม วัฒนชัย (2562)				✓		
นงลักษณ์ วิรัชชัย (2562)						✓
รัตนา ดวงแก้ว (2562)					✓	
สุวิมล ว่องวานิช (2562, 2563)		✓				✓
รัตนา นครเทพ (2563)		✓				
ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2563)			✓			
วรภัทร์ ภูเจริญ (2563)					✓	
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2563)						✓
สุกัญญา แซ่มซอย (2563)				✓		
วิจารณ์ พานิช (2564)			✓			
นักวิชาการต่างประเทศ						
McLeod & Richardson (2018)		✓				
Mezirow (2018)				✓		
Garvey et al. (2018)					✓	
Guskey (2018)						✓
Knight (2018)					✓	
Edmondson (2019)				✓		
Schleicher (2019)			✓			
Wiseman (2019)					✓	
Fullan (2020)			✓			

ผู้เขียน/ นักวิชาการ/ผู้วิจัย	บทบาทผู้ให้การพัฒนา การวิเคราะห์ ความต้องการและ วางแผนการ พัฒนา	การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่ หลากหลายและมี ประสิทธิภาพ	การสร้าง สภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	การให้ข้อมูล ป้อนกลับและการ โค้ชอย่างมี ประสิทธิภาพ	การประเมินผล และการติดตาม การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
Hallinger & Huber (2020)	✓				
Patton (2020)					✓
Darling-Hammond et al. (2021)	✓	✓			✓
Hattie & Yates (2021)			✓		

หมายเหตุ: ✓ หมายถึงนักวิชาการท่านนั้นได้กล่าวถึงบทบาทในประเด็นนั้นๆ

จากตาราง 5 จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า บทบาทผู้ให้การพัฒนา หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนการพัฒนอย่างเป็นระบบ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินผลและติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ให้การพัฒนาต้องมีความเข้าใจในบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถออกแบบกระบวนการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนการพัฒนา 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การประเมินผลและติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความหมายดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนการพัฒนา หมายถึง การที่ผู้ให้พัฒนา ดำเนินการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา ทรัพยากร และวิธีการประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองต่อบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษา

2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ผู้ให้การพัฒนาออกแบบและดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ ทำท่าย และเอื้อต่อ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริม การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์จริง รวมทั้งมีการผสมผสานกิจกรรมทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์อย่างเหมาะสม

3. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้ให้ การพัฒนาจัดเตรียมและสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการ เรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร เคารพซึ่งกันและกัน ไว้วางใจ ปลอดภัยทางจิตวิทยา และเปิดกว้างต่อความคิดเห็นและประสบการณ์ที่ หลากหลาย รวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการเรียนรู้

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ผู้ให้ การพัฒนาให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ เฉพาะเจาะจง และทันเวลาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งใช้ เทคนิคการโค้ชที่หลากหลายและเหมาะสม เช่น การตั้งคำถามที่ทรงพลัง การฟังอย่างตั้งใจ และการ สะท้อนคิด เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง ค้นพบทางออกของปัญหา และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองในด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลได้อย่างเต็มที่

5. การประเมินผลและการติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้ให้ การพัฒนาดำเนินการวัดและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งการ ประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา รวมทั้งมีการติดตามผลการนำความรู้และทักษะไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

6. ระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำ

ระยะเวลาการพัฒนาในช่วงสั้นมุ่งเน้นการสร้างพื้นฐานความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็น สำหรับผู้นำเชิงดิจิทัล นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระยะเวลาการ พัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ระบุว่าการพัฒนาผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับสถานศึกษาในระยะ เริ่มต้นควรใช้เวลาประมาณ 4-6 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้พื้นฐานทั้งทางด้านเทคนิค (technical skills) และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

วิจารณ์ พานิช (2563) กล่าวถึงช่วงระยะสั้นว่าเป็นช่วงของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ของผู้บริหารสถานศึกษาให้เข้าใจบริบทของการศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องใช้เวลา อย่างน้อย 3-6 เดือนในการสร้างความเข้าใจพื้นฐานและเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

Zhong (2017) เสนอว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารการศึกษาควรเริ่มต้นจากการเรียนรู้แบบเข้มข้น (intensive learning) ในระยะเวลา 3-6 เดือนเพื่อให้สามารถเข้าใจแนวคิดหลักและเริ่มประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองได้

Sheninger (2019) อธิบายว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระยะเริ่มต้นควรมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับกรอบความคิด (mindset) และการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยระยะเวลา 3-6 เดือนเป็นช่วงที่เหมาะสมสำหรับการวางรากฐานด้านดิจิทัล

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระยะสั้น (3-6 เดือน) มีความสำคัญในฐานะจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนา โดยมุ่งเน้นการสร้างพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและกระบวนการทัศน์ การสร้างความตระหนักในความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐานทั้งในเชิงเทคนิคและเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาในระยะนี้จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นในระยะต่อไป

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561) เสนอว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและทดลองใช้อย่างน้อย 8-12 เดือน เพื่อให้เกิดความชำนาญและความมั่นใจในการนำไปใช้ในบริบทจริง

Deming (2018) แนะนำว่ากระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารในยุคดิจิทัลควรดำเนินการในลักษณะของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งต้องใช้เวลาประมาณ 6-10 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผน ทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา

Kouzes และ Posner (2019) อธิบายว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยระยะเวลา 6-12 เดือนในการฝึกฝนและปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

Fullan (2020) นำเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสถานศึกษาต้องใช้เวลาในการดำเนินการอย่างน้อย 6-12 เดือน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้นและเริ่มสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะการโค้ชทีมงานและการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระยะกลาง (6-12 เดือน) เป็นช่วงของการต่อยอดความรู้และทักษะพื้นฐานไปสู่การประยุกต์ใช้ในบริบทจริง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้น การฝึกฝนปฏิบัติจริง การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร และการดำเนินการตามวงจร PDCA ระยะนี้เป็นช่วงเวลาสำคัญที่ผู้บริหารจะได้ทดลองนำความรู้ไปใช้จริง เผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความชำนาญและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา

พิณสุตา สิริธรรังศรี (2561) เสนอว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไทยให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงนโยบายระดับประเทศลงสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ธีระ รุญเจริญ (2564) เสนอว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระดับสูงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2-3 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และสามารถสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ยั่งยืนในสถานศึกษา

Hargreaves และ Fullan (2012) นำเสนอแนวคิด "Professional Capital" ที่ระบุว่าการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาให้เกิดความเชี่ยวชาญระดับสูงต้องใช้เวลาอย่างน้อย 1-3 ปี ในการสร้างทุนทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ (human capital) ทุนทางสังคม (social capital) และทุนในการตัดสินใจ (decisional capital) โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ต้องการวิสัยทัศน์และการวางแผนระยะยาว

Avidov-Ungar และ Shamir-Inbal (2017) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในประเทศอิสราเอลและพบว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องใช้เวลาประมาณ 3 ปีในการสร้างความเข้าใจเชิงลึก พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

Scott (2018) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียและพบว่า การพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษาอย่างยั่งยืนต้องใช้เวลาอย่างน้อย 3 ปีในการพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

Petersen (2021) อธิบายว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระดับเชี่ยวชาญต้องอาศัยระยะเวลาอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน และสามารถนำพองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในระยะยาว (1-3 ปี) เป็นช่วงเวลาสำคัญของการพัฒนาความเชี่ยวชาญระดับสูงและการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการลงทุนทางวิชาชีพที่ครอบคลุมทั้งทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนในการตัดสินใจ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระยะยาว การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการเชื่อมโยงนโยบายระดับประเทศลงสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ระยะเวลาการพัฒนาในช่วงนี้มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในสถานศึกษาและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพปีในการพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์และจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	Hargreaves & Fullan (2012)	Sheninger (2019)	Zhong (2017)	Avidov-Ungar & Shamir-Inbal (2017)	Deming (2018)	Scott (2018)	Kouzes & Posner (2019)	Fullan (2020)	Petersen (2021)	ไพฑูรย์ ลิณรัตน์ (2561)	พินสุตา สิริธรรมศรี (2561)	สุกัญญา แซ่ม้อย (2562)	ทิศนา แงมณเฑียร (2562)	จุมพล พูลทรัพย์สิน (2563)	วิจารณ์ พานิช (2563)	ธีระ รุญเจริญ (2564)	สรุป
รายละเอียด																	
การสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓										✓	✓	✓	✓		
การปรับกรอบความคิด (mindset) และกระบวนทัศน์ (paradigm)		✓											✓	✓	✓		ระยะสั้น
การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	✓	✓												✓	✓		(3-6 เดือน)
การเรียนรู้ทักษะพื้นฐานทั้งด้านเทคนิคและแนวคิดเชิงกลยุทธ์			✓									✓		✓			
การพัฒนาทักษะที่ซับซ้อนและการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร							✓	✓		✓				✓			
การฝึกฝนและปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม					✓		✓	✓		✓				✓			ระยะกลาง
การทดลองใช้และพัฒนาความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					✓		✓			✓				✓			(6-12 เดือน)
การดำเนินการตามวงจร PDCA เพื่อวางแผน ทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุง					✓												
การสร้างทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital)	✓																
การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน									✓					✓			ระยะยาว
การพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ยั่งยืน	✓			✓	✓	✓		✓		✓					✓		(1-3 ปี)

รายละเอียด	ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย										
	Hargreaves & Fullan (2012)	Sheninger (2019)	Zhong (2017)	Avidov-Ungar & Shamir-Inbal (2017)	Deming (2018)	Scott (2018)	Kouzes & Posner (2019)	Fullan (2020)	Petersen (2021)	ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2561)	พิณสุดา สิริธังศรี (2561)
การพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย และกำหนดกลยุทธ์	✓				✓						
การเชื่อมโยงนโยบายระดับประเทศ ลงสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา											✓
การพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กร				✓							

สรุป

จากตาราง 6 การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ระยะเวลาการพัฒนา หมายถึง กรอบช่วงเวลาที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ระยะหลัก ได้แก่ 1) ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนา ทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการ ประยุกต์ใช้ และ 3) ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความหมายดังต่อไปนี้

1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น หมายถึง ช่วงเวลาในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับกรอบ ความคิด (mindset) และกระบวนทัศน์ (paradigm) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานทั้งทางด้านเทคนิค (technical skills) และ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน สถานศึกษา

2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ หมายถึง ช่วงเวลาในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้นและการสร้างวัฒนธรรม ดิจิทัลในองค์กร การฝึกฝนและปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล การทดลองใช้และพัฒนาความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ

และการดำเนินการตามวงจร PDCA เพื่อวางแผน ทดลองใช้ ประเมินผล และปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในบริบทของสถานศึกษา

3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ช่วงเวลาในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ที่ครอบคลุมทั้งทุนมนุษย์ (human capital) ทุนทางสังคม (social capital) และทุนในการตัดสินใจ (decisional capital) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน การพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ยั่งยืน การพัฒนาวิสัยทัศน์ เครือข่าย และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การเชื่อมโยงนโยบายระดับประเทศลงสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

7. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผล (Assessment and Evaluation) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยให้ทราบระดับความสามารถและความก้าวหน้าในการพัฒนา อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาและสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล ดังนี้

Sheninger (2019) กล่าวว่า ผู้นำเชิงดิจิทัลต้องสามารถประเมินความสามารถของตนเองในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ดิจิทัลช่วยให้ผู้บริหารเห็นพัฒนาการและความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา

Scott (2021) อธิบายว่า ผู้นำดิจิทัลต้องสามารถประเมินความรู้และทักษะดิจิทัลของตนเองเพื่อกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) และเป้าหมายการเรียนรู้ส่วนบุคคล การประเมินตนเองควรครอบคลุมทั้งความรู้ทางเทคนิค การคิดเชิงกลยุทธ์ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2563) นำเสนอแนวคิดการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลผ่านการประเมินสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและการสร้างแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

วิจารณ์ พานิช (2564) เสนอว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) แบบดิจิทัล เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนการปฏิบัติของตนเอง นำไปสู่การประเมินตนเองอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การประเมินตนเองเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลของตนเอง สร้างแฟ้มสะสมงานที่แสดงพัฒนาการ และมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนการปฏิบัติ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

Ribble และ Miller (2013) นำเสนอกรอบการประเมินความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสะท้อนการปฏิบัติตามมาตรฐานความเป็นพลเมืองดิจิทัล 9 ด้าน

Fullan (2020) นำเสนอว่า การประเมินภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เห็นภาพที่ครบถ้วนของการนำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลในโรงเรียน

DeWitt (2022) เสนอรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศาสำหรับผู้นำดิจิทัล โดยเน้นการประเมินใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 2) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 3) การนำการเปลี่ยนแปลง และ 4) การพัฒนาวิชาชีพบุคลากร

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2562) เสนอว่า การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะการติดตามผลหลังการฝึกอบรม เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำในบริบทจริง

สรุปได้ว่า การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับที่รอบด้านและหลากหลายมุมมอง ทำให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงในการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล การประเมินรูปแบบนี้ควรครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การนำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวิชาชีพ โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งก่อนและหลังการอบรมหรือพัฒนา

Schrum และ Levin (2016) อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินความสำเร็จในการดำเนินโครงการดิจิทัลในโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและประเมินผลลัพธ์ของโครงการอย่างเป็นระบบ

McLeod และ Richardson (2016) เสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การประเมินแฟ้มสะสมงานดิจิทัล (Digital Portfolio) เพื่อแสดงหลักฐานการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และการพัฒนาการเรียนการสอน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2562) เสนอรูปแบบการจัดทำรายงานการศึกษาคุณงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาคุณงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในบริบทของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2565) นำเสนอแนวทางการประเมินความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี และ 3) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การประเมินผลงานและชิ้นงานเป็นวิธีการวัดผลเชิงประจักษ์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยผู้บริหารควรมีการจัดทำแฟ้มสะสมงานดิจิทัล การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และการจัดทำรายงานผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การประเมินควรครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

Hargreaves และ Fullan (2018) นำเสนอแนวคิดเรื่อง "Professional Capital" โดยเสนอให้มีการประเมินผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลผ่านการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร ทุนมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Leithwood (2019) อธิบายความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อประเมินผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล โดยเฉพาะผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

สุวิมล ร่องวาณิช (2563) นำเสนอแนวทางการประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการสะท้อนคิดและการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ (2564) เสนอรูปแบบการประเมินผลลัพธ์ของผู้นำดิจิทัลในสถานศึกษา โดยใช้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่ครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบเป็นการวัดความสำเร็จในระยะยาวของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยควรเน้นการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กร ทักษะมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงการถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลโดยการวิเคราะห์และจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบการวัดและประเมินผล

ผู้เขียน/นักวิชาการ /ผู้วิจัย	Ribble และ Miller (2013)	McLeod และ Richardson (2016)	Schrum และ Levin (2016)	Hargreaves และ Fullan (2018)	Sheninger (2019)	Leithwood (2019)	Fullan (2020)	Scott (2021)	DeWitt (2022)	ไพฑูรย์ ลิลารัตน์ (2562)	สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2562)	สุกัญญา แซ่ม้อย (2563)	สุวิมล ว่องวานิช (2563)	วิจารณ์ พานิช (2564)	ศักดิ์ชัย นิธิยุทวิ (2564)	ธีระ รุญเจริญ (2565)
รายละเอียด																
การประเมินตนเอง (Self-assessment)					✓			✓				✓		✓		
การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)	✓						✓			✓	✓					
การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)		✓	✓									✓				✓
การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)				✓		✓							✓		✓	

จากตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบการวัดและประเมินผลข้างต้น พบว่า การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุมมิติต่างๆ ได้แก่ การประเมินตนเองที่ผู้บริหารวิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลและสร้างแฟ้มสะสมงานเพื่อวางแผนพัฒนา

ตนเอง การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย การประเมินผลงานและชิ้นงานที่วัดผลเชิงประจักษ์ผ่านแฟ้มสะสมงานดิจิทัลและตัวชี้วัดความสำเร็จ และการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่วัดความสำเร็จในระยะยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อติดตามพัฒนาการและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การประเมินตนเอง (Self-assessment) 2) การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 3) การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) และ 4) การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) โดยมีความหมาย ดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self-assessment) หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลของตนเอง สร้างแฟ้มสะสมงานที่แสดงพัฒนาการ และมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เห็นภาพรอบด้านของการเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล
3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) หมายถึง การวัดผลเชิงประจักษ์ผ่านการสร้างแฟ้มสะสมงานดิจิทัล ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการดิจิทัล และรายงานการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) หมายถึง การวัดความสำเร็จในระยะยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบสส์ (Bass. 1985) ศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยกล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มียกเหนือจากภาวะมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีคุณลักษณะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่นมีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

แบสส์ (Bass, 1997) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlation) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBEA) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดนและเยอรมัน

คุนเนอร์ท; และ เลวิส (Kuhnert; & Lewis, 1987) ศึกษาเรื่อง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน มักจะมีลักษณะของการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะอยู่ในระดับ

พัฒนาการที่สูงขึ้นไป โดยที่จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของเห็นคุณค่าของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์

ริชาร์ดสัน และคณะ (Richardson et al. 2022) ศึกษาเรื่อง "Digital Leadership Competencies in K-12 Education A Mixed Methods Study" โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน 350 คนในสหรัฐอเมริกา พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การจัดการเทคโนโลยี การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่าย และความปลอดภัยทางไซเบอร์

ทินกร บัวชู และ ทิพาพร บัวชู (2562) ได้ศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล
2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าจะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ
3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหา

ในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่าง ทัวถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ ความรวดเร็วในการตัดสินใจ

สมศักดิ์ วรรณพงษ์ (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคชีวิตวิถีใหม่" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำดิจิทัล ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ 1) สมรรถนะดิจิทัล 2) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และ 3) เจตคติต่อเทคโนโลยี โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 72.8

พัชร ศรีสังข์ (2565) ได้วิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัล ใช้ระเบียบวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 385 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 3) การพัฒนาทักษะดิจิทัล 4) การบริหารทรัพยากรดิจิทัล 5) การสร้างนวัตกรรมดิจิทัล และ 6) การเป็นพลเมืองดิจิทัล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้นในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Research Conceptual Framework)

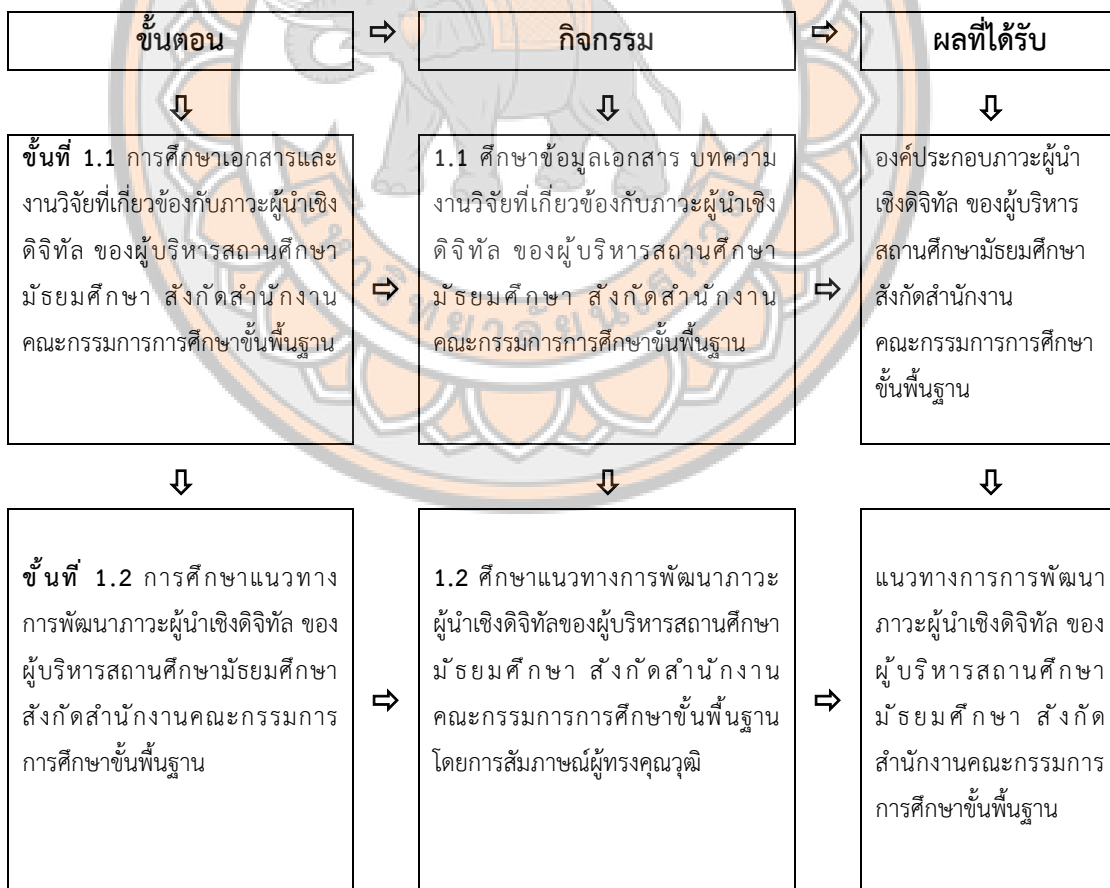
บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

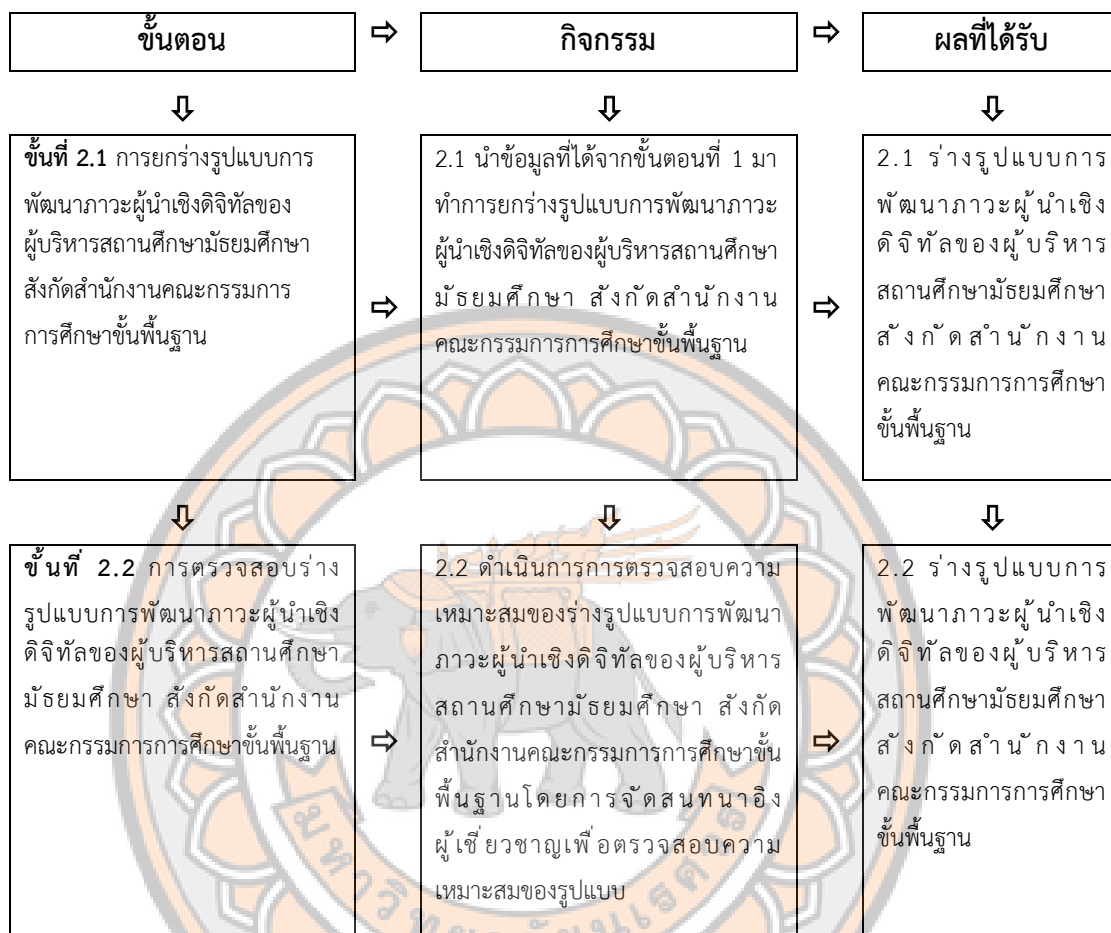
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังภาพ

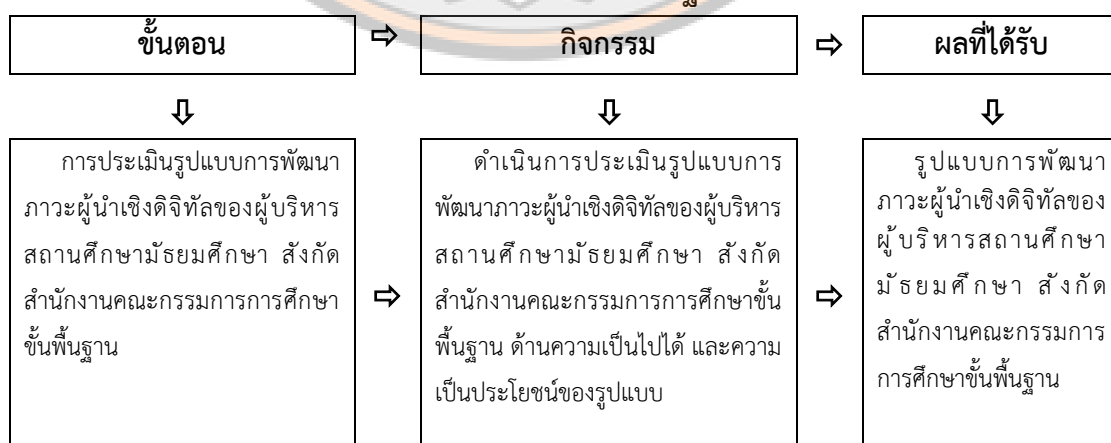
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล นำมาสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยเบื้องต้นในการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
- 1.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (รายละเอียดของแบบสังเคราะห์เอกสาร แสดงในภาคผนวก ค)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เผยแพร่เป็นหนังสือ ตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสำรวจ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาจารย์มหาวิทยาลัย ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

- 1.1 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 1.2 มีความรู้หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
- 1.3 มีความรู้หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สอบถามแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ประเด็นการพัฒนา 2) กระบวนการพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) บทบาทผู้รับการพัฒนา 5) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 6) ระยะเวลาการพัฒนา และ 7) การวัดและประเมินผล

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะแบบปลายเปิด

2.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานในการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสม เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

2) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามในการสร้างเครื่องมือเพื่อให้ครอบคลุมกับเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

3) ผู้วิจัยนำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความชัดเจนถูกต้อง ครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์

4) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (IOC Index of Congruent) และความเหมาะสมของภาพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์พิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้ (รายละเอียดของแบบวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แสดงในภาคผนวก ข)

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/วัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตามเนื้อหา/วัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดไม่ได้ตามเนื้อหา/วัตถุประสงค์

นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.อรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

2. ดร.อัศณัฐ อัยรา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนหนองฉางวิทยาสถาบันงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท

3. ดร.ชานนท์ คำปิวทา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนผดุงปัญญาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

4. ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร

5. ดร.อดิสร เปลิยนดิษฐ์ ครูชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC Item Objective Congruence Index) โดยเกณฑ์คัดเลือกข้อความที่ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อความในแบบสัมภาษณ์ โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อความมีค่า IOC ทุกข้อมีค่าเท่ากับ 1.00

5) ผู้วิจัยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบก่อนการนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังหน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานเพื่อติดต่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระหว่างวันที่ 10 พฤศจิกายน 2567 – 15 ธันวาคม 2567

ตาราง 8 แสดงกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
ดร.พัฒนา พัฒนทวีดล	10 ธันวาคม 2567	(Online)
ดร.พิเชฐร์ วันทอง	11 ธันวาคม 2567	(Online)
รศ.ดร.สุกัญญา แซ่ม้อย	13 พฤศจิกายน 2567	(Online)
รศ.ดร.นิคม นาคอ้าย	15 พฤศจิกายน 2567	(Online)
ผศ.ดร.ดาวรุตวรรณ ถวิลการ	18 พฤศจิกายน 2567	(Online)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแนวทางการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหาร
สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาวิเคราะห์
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขั้นตอนที่ 1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าว
ผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน
3. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา
ความเหมาะสมและการใช้ภาษา
4. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุง แก้ไข จัดทำเป็น
ร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบฯ เป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการ
พัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์การบริหารการศึกษา 5 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน ดังนี้

- 1) ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
- 2) ดร.สยาม สุ่มงาม รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 3) นายวานนท์ นนทวงศ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
อุทัยธานี ชัยนาท
- 4) ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 1

กลุ่มที่ 2 อาจารย์มหาวิทยาลัยปฏิบัติการสอนในหลักสูตรการบริหารการศึกษา คุณวุฒิปริญญาเอก มีประสบการณ์การทำงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน ดังนี้

- 1) รศ. ดร.นิคม นาคอ้าย อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา คุณวุฒิระดับปริญญาเอก ดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการขึ้นไป เป็นหรือเคยเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 คน ดังนี้

- 1) ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดโป่งแค
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
- 2) ดร.ศุภโชค ปิยะสันต์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เขต 3

- 3) ดร.สุวารีศิริ ภูเปี่ยมสินธุ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนห้วยกรดวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
- 4) ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษก-
วิทยาลัย เพชรบูรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการเป็นประเด็นในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยนำรายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดประเด็นสนทนากลุ่ม
- 2) ผู้วิจัยสร้างประเด็นสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเหมาะสม (Check List) และบันทึกความคิดเห็นเพิ่มเติม (Open Form) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด
- 3) ผู้วิจัยนำประเด็นสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสมร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบ
- 4) ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำประเด็นสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป (รายละเอียดของแบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ แสดงในภาคผนวก ค)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เป็นประเด็นสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่มทางแอปพลิเคชัน Line และ Facebook Messenger และยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้งทางโทรศัพท์

3.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มในวัน อาทิตย์ที่ 6 เมษายน พ.ศ.2568 ด้วยการประชุมสนทนากลุ่มผ่านแอปพลิเคชัน Zoom โดยในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ กำหนดผู้ทำหน้าที่ดังนี้

- 1) ดร.ชานนท์ คำปิวทา เป็นผู้ทำหน้าที่ผู้ดำเนินการสนทนา
- 2) ผู้วิจัยเป็นผู้นำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ดร.อดิสร เปลิยนดิษฐ์ เป็นผู้ทำหน้าที่จดบันทึกการสนทนากลุ่ม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดทำข้อมูล สรุปผล และนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 346 สถานศึกษา รวม จำนวน 346 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608) เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการปรับปรุงจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเก็บตัวอย่างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 346 คน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่กำหนดให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รายละเอียดของแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ แสดงในภาคผนวก ค)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยนำรายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดเป็นข้อคำถาม
- 2) ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นการประเมินมาตราประมาณค่า 5 ระดับ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด
- 3) ผู้วิจัยนำร่างข้อคำถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ Google Form จากแบบสอบถามที่ส่งไป 346 ชุด ได้รับตอบกลับมา 346 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2555, น. 121)

4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบฯ มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไปและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านการ
ประเมิน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำเสนอ 2 ขั้นตอนย่อย รายละเอียดของผลการวิจัยแต่ละขั้น มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 จากการศึกษาเอกสารรายงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ได้ 8 องค์ประกอบดังนี้

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

นักการศึกษา	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล
Hague & Payton (2010)	(Digital Vision and Strategy)
Westerman et al. (2014)	2. ความรู้และทักษะดิจิทัล
Rogers (2016)	(Digital Knowledge and Skills)
Zhu (2016)	3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้
Zhong (2017)	(Digital Culture and Learning)
Sullivan (2018)	4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล
ISTE (2019)	(Digital Transformation Management)
Sheninger (2019)	5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล
ปกรณ ลีสกุล (2561)	(Digital Human Resource
กนกอร สมปราชญ์ (2562)	Development)
จิตติมา วรรณศรี (2563)	6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล
ดาวรรุณ ฤวิการ (2564)	(Digital Innovation and Value Creation)
ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564)	7. การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล
	(Digital Collaboration and Networking)
	8. ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล
	(Digital Safety and Ethics)

จากตาราง 10 และข้อมูลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากขั้นตอนที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติขององค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม
- 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล
- 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
- 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
- 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
- 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
- 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร
- 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร

10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)

หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร
- 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร
- 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร
- 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร
- 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์
- 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)

หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร
- 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร
- 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร
- 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล
- 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
- 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)

หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร
- 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม
- 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น
- 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล
- 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล
- 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 9) การจัดทำรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร
- 10) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)

หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 4) การส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม
- 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร
- 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล
- 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- 10) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์

7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก
- 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย
- 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล
- 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล

8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร มีพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร
- 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล
- 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ
- 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์
- 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว
- 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร
- 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล
- 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 1.2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) แนวดำเนินพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) บทบาทผู้รับการพัฒนา 5) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 6) ระยะเวลาการพัฒนา และ 7) การวัดและประเมินผล ผู้วิจัยสรุป ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ดังนี้

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	สรุปผล
1 แนวดำเนินการพัฒนา	
แนวดำเนินการพัฒนา	1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 1.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน 1.3 ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล 1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา 2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล 2.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน

ประเด็น	สรุปผล
	2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา 2.3 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย 3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน 3.1 ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 3.2 ผู้ให้การพัฒนามีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา 4.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4.2 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา 4.3 ผู้ให้การพัฒนารวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 4.4 ผู้ให้การพัฒนาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป 5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5.1 ผู้รับการพัฒนาจัดทำบันทึกการเรียนรู้ (Learning Journal) เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาก้าวหน้าดิจิทัล 5.2 ผู้รับการพัฒนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย ผู้รับการพัฒนาติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุดและพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

ประเด็น	สรุปผล
2 เทคนิควิธีการพัฒนา	
เทคนิควิธีการพัฒนา	1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง 1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา 1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ 1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ 1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสารดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างความร่วมมือ 2. การศึกษาดูงาน (Study Visit) 2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้จักเยี่ยมชมบริษัทหรือองค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด

ประเด็น	สรุปผล
	2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนาได้สัมผัสประสบการณ์ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน
	3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)
	3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการงานบริหารจริง โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น การใช้ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงบประมาณ หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
	3.2 ให้ผู้รับการพัฒนาเริ่มและดำเนินโครงการด้านดิจิทัลในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนออนไลน์ การสร้างคลังข้อมูลดิจิทัลของโรงเรียน หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของโรงเรียน
	3.3 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู
	3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาพัฒนาและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
	3.5 ให้ผู้รับการพัฒนาจัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ
	3.6 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ
	4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)
	4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC

ประเด็น	สรุปผล
	4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง 4.3 แนะนำช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา 4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน 4.5 ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนากำหนดโจทย์เพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
3 บทบาทผู้รับการพัฒนา	
บทบาทผู้รับการพัฒนา	1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม 4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง 5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา	
บทบาทผู้ให้การพัฒนา	1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ 5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
5 ระยะเวลาการพัฒนา	
ระยะเวลาการพัฒนา	1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น 2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้

ประเด็น	สรุปผล
	3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
6 การวัดและประเมินผล	
การวัดและประเมินผล	1. การประเมินตนเอง (Self-assessment) 1.1 ให้ผู้บริหารจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 1.2 ให้ผู้บริหารนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 1.3 ประเมินจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 2.1 ประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม 2.2 ประเมินจากผลงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นระหว่างการฝึกอบรม 2.3 ติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริงหลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน 2.4 ติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา 3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) 3.1 ประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 ให้ผู้บริหารจัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์

ประเด็น	สรุปผล
4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)	
4.1 รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง	
4.2 จัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง	

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง โดยนำเสนอเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ร่าง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ร่าง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพ 2 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติขององค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)

หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วนการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล

6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร

7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล

8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา

ด้านที่ 1 ประเด็นการพัฒนา

1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม
- 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล
- 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
- 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
- 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
- 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
- 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร
- 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร

10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร
- 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร
- 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร
- 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร
- 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์
- 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร
- 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร
- 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร
- 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
- 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ดิจิทัล

5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร
- 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม
- 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น

- 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล
- 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล
- 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 9) การจัดทำกรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร
- 10) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 4) การส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม
- 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร
- 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล
- 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- 10) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์

7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก
- 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย
- 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล
- 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร
- 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล

8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร
- 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล
- 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ
- 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์
- 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว
- 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร
- 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล
- 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล

ด้านที่ 2 แนวการดำเนินการพัฒนา

1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา

- 1.1 ผู้รับการพัฒนาทำแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน
- 1.3 ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล
- 1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา

2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล

- 2.1 ผู้รับการพัฒนาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน
- 2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา
- 2.3 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย

3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน

3.1 ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

3.2 ผู้ให้การพัฒนา มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

4.1 ผู้ให้การพัฒนา ประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

4.2 ผู้ให้การพัฒนา ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา

4.3 ผู้ให้การพัฒนา รวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครอง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

4.4 ผู้ให้การพัฒนา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป

5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1 ผู้รับการพัฒนาระบุบันทึกการเรียนรู้ (Learning Journal) เพื่อสะท้อนคิด ประสพการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

5.2 ผู้รับการพัฒนาระบุแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย

5.3 ผู้รับการพัฒนาศึกษาตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุดและพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

ด้านที่ 3.วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

กิจกรรมและการดำเนินงาน

1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง

1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาได้เรียนรู้การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา

1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้

1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสารดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

2. การศึกษาดูงาน (Study Visit)

2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้เยี่ยมชมบริษัทหรือองค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด

2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้สัมผัสประสบการณ์ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)

3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจริง โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น การใช้ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงบประมาณ หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

3.2 ให้ผู้รับการพัฒนาร่วมและดำเนินโครงการด้านดิจิทัลในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนออนไลน์ การสร้างคลังข้อมูลดิจิทัลของโรงเรียน หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของโรงเรียน

3.3 ให้ผู้รับการพัฒนารู้ฝึกการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู

3.4 ให้ผู้รับการพัฒนารู้พัฒนาและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

3.5 ให้ผู้รับการพัฒนารู้จัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ

3.6 ให้ผู้รับการพัฒนารู้ฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ

4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) ด้านภาวะผู้นำ ดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC

4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยี การศึกษา เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง

4.3 แนะนำช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและ นวัตกรรมทางการศึกษา

4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารและการเรียนการสอน

4.5 ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนากำหนดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหาร สถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านที่ 4 บทบาทผู้รับการพัฒนา

1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม
4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

ด้านที่ 5 บทบาทผู้ให้การพัฒนา

1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร
2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. เป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)
4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 6 ระยะเวลาการพัฒนา

1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น
2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้
3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านที่ 7 การวัดและประเมินผล

1. การประเมินตนเอง (Self-assessment)

1.1 ให้ผู้บริหารจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.2 ให้ผู้บริหารนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.3 ประเมินจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)

2.1 ประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

2.2 ประเมินจากผลงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นระหว่างการฝึกอบรม

2.3 ติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน

2.4 ติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)

3.1 ประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3.2 ให้ผู้บริหารจัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

3.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์

4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)

4.1 รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง

4.2 จัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง

ขั้นที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับใช้แก้ไของค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การปรับแก้ไขชื่อขององค์ประกอบ ชื่อ

องค์ประกอบย่อย ปรับรายการในองค์ประกอบย่อย และเพิ่มรายการย่อยในองค์ประกอบตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง จนได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตาราง 12

**ตาราง 12 แสดงผลตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติขององค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติของสถานศึกษา การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
	มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเข้าใจและมีส่วนร่วม 4) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 5) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล 6) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 8) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 9) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมี	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
ประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการและพัฒนางานองค์กร รวมถึง การส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ในองค์กร	ในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือ และแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของ บุคลากรในสถานศึกษา
	มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัล พื้นฐาน ในการบริหารจัดการและพัฒนางานองค์กร 3) การวิเคราะห์และประเมินความ เหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและ ทำงานร่วมกับผู้อื่น 5) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 6) การรักษาความปลอดภัยและความเป็น ส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 8) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร 9) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของ ตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร 5) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ 6) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 7) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล 8) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วนการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาดิจิทัลการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วนการปรับโครงสร้างของสถานศึกษาและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล
	มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของสถานศึกษา 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติของสถานศึกษา 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
	8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล	5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมของสถานศึกษา 3) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา 6) การจัดทำรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร 7) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 4) การส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 6) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา 7) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล 8) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
	9) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์
	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล	7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล
	มีพฤติกรรมซ้ำดังนี้
	1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก
	2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
	3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
	4) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย
	5) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
	6) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล
	7) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
	8) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล
	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร	8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา มีพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา 3) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ 4) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล 5) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว 6) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในสถานศึกษา

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
	7) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล
	8) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล
องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา	
ด้านที่ 1 ประเด็นการพัฒนา	ยุบด้านที่ 1 ประเด็นการพัฒนา
1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) มีพฤติกรรมซ้ำดังนี้	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมซ้ำวัด ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)
1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกล ยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ	
2 ความรู้ และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัล พื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ บริหารจัดการและพัฒนาองค์กร 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสม ของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและ ทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็น ส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร 10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของ ตนเองอย่างสม่ำเสมอ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะ ผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของสถานศึกษา 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติของสถานศึกษา 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดทำกรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร 10) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 4) การส่งเสริมการตลาดและเรียนรู้จากความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 10) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 6 การสร้างนวัตกรรมและ คุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) มีพฤติกรรมชีวิตดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ ย้ายพฤติกรรมชีวิต ไปองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ด้านที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
ด้านที่ 2 แนวการดำเนินการพัฒนา	ด้านที่ 1 กระบวนการพัฒนา
1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 1.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดรูปแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน 1.3 ผู้รับการพัฒนาศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี การศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล 1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 1.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดรูปแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน 1.3 ผู้รับการพัฒนาศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมปัจจุบันกับพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี การศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล 1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา
2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา รายบุคคล 2.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน 2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา รายบุคคล 2.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาสถานศึกษา 2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
2.3 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย	2.3 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย
3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน	-
3.1 ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	
3.2 ผู้ให้การพัฒนามีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา	-
4.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	
4.2 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา	
4.3 ผู้ให้การพัฒนารวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
4.4 ผู้ให้การพัฒนาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนาเพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป	
	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5.1 ผู้รับการพัฒนาจัดทำบันทึกการเรียนรู้ (Learning Journal) เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล	5.1 ผู้รับการพัฒนาจัดทำบันทึกการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
5.2 ผู้รับการพัฒนาลงเปลี่ยนประสบการณ์และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย	5.2 ผู้รับการพัฒนาลงเปลี่ยนประสบการณ์และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่าย
5.3 ผู้รับการพัฒนาลงติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุดและพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน	5.3 ผู้รับการพัฒนาลงติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุดและพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
ด้านที่ 3.เทคนิควิธีการพัฒนา	ด้านที่ 2.วิธีการพัฒนา
1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง 1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้เรียนรู้การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา 1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้เรียนรู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ 1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้ฝึกการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง 1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้เรียนรู้การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา 1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้เรียนรู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ 1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงได้ฝึกการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
โรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและ ข้อเสนอแนะ	1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้การ ใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสาร ดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การ สื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ
1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้การ ใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสาร ดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การ สื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
2. การศึกษาดูงาน (Study Visit)	2. การศึกษาดูงาน (Study Visit)
2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการ เรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ	2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการ เรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้เยี่ยมชมบริษัทหรือ องค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อ เรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด	2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้เยี่ยมชมบริษัทหรือ องค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อ เรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด
2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้สัมผัสประสบการณ์ ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำ แนวความคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน	2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้สัมผัสประสบการณ์ ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำ แนวความคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน
3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)	3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)
3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในการนำ ระบบดิจิทัลมาใช้ในงานบริหารจริง โดยมีที่ ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น การใช้ระบบ จัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหาร งบประมาณ หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือฝึกการใช้ข้อมูลจากระบบ สารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และ ตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรร ทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการ พัฒนาครู
3.2 ให้ผู้รับการพัฒนาริเริ่มและดำเนินโครงการ ด้านดิจิทัลในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบการ	3.2 ให้ผู้รับการพัฒนารู้พัฒนาและใช้ระบบ ติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตาม

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
เรียนการสอนออนไลน์ การสร้างคลังข้อมูลดิจิทัลของโรงเรียน หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของโรงเรียน 3.3 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู 3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาพัฒนาและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3.5 ให้ผู้รับการพัฒนาจัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ 3.6 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ	ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3.3 ให้ผู้รับการพัฒนาจัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ 3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ
4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) 4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC 4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้ 4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) 4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ 4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง	เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง
4.3 แนะนำช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	4.3 ศึกษาช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน	4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน
4.5 ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนากำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
ด้านที่ 4 บทบาทผู้รับการพัฒนา	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับการพัฒนา
1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา	-
2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง	
3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม	
4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง	
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	
ด้านที่ 5 บทบาทผู้ให้การพัฒนา	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา
1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร	-
2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	
3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)	

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	
ด้านที่ 5 ระยะเวลาการพัฒนา	
1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น	-
2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้	
3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	
ด้านที่ 7 ด้านการวัดและประเมินผล	ด้านที่ 6 การวัดและประเมินผล
	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ปรับ ดังนี้
1. การประเมินตนเอง (Self-assessment)	1. การประเมินตนเอง (Self-assessment)
1.1 ให้ผู้บริหารจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
1.2 ให้ผู้บริหารนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1.2 ผู้รับการพัฒนานำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
1.3 ประเมินจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน	1.3 ประเมินตนเองจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน
2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)	2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)
2.1 ประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม	2.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม
2.2 ประเมินจากผลงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นระหว่างการฝึกอบรม	2.2 ผู้ให้การพัฒนาประเมินจากผลงานที่ผู้รับการพัฒนากำหนดขึ้นระหว่างการฝึกอบรม

ประเด็น	การปรับปรุงรูปแบบ
2.3 ติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน	2.3 ผู้ให้การพัฒนาติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน
2.4 ติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา	2.4 ผู้ให้การพัฒนาติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)	3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)
3.1 ประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3.2 ให้ผู้บริหารจัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน	3.2 ให้ผู้รับการพัฒนাজัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน
3.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์	3.3 ผู้ให้การพัฒนาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์
4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)	4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)
4.1 รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง	4.1 ผู้ให้พัฒนารวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง
4.2 จัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง	4.2 ผู้ให้พัฒนาจัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุงแล้ว

ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย

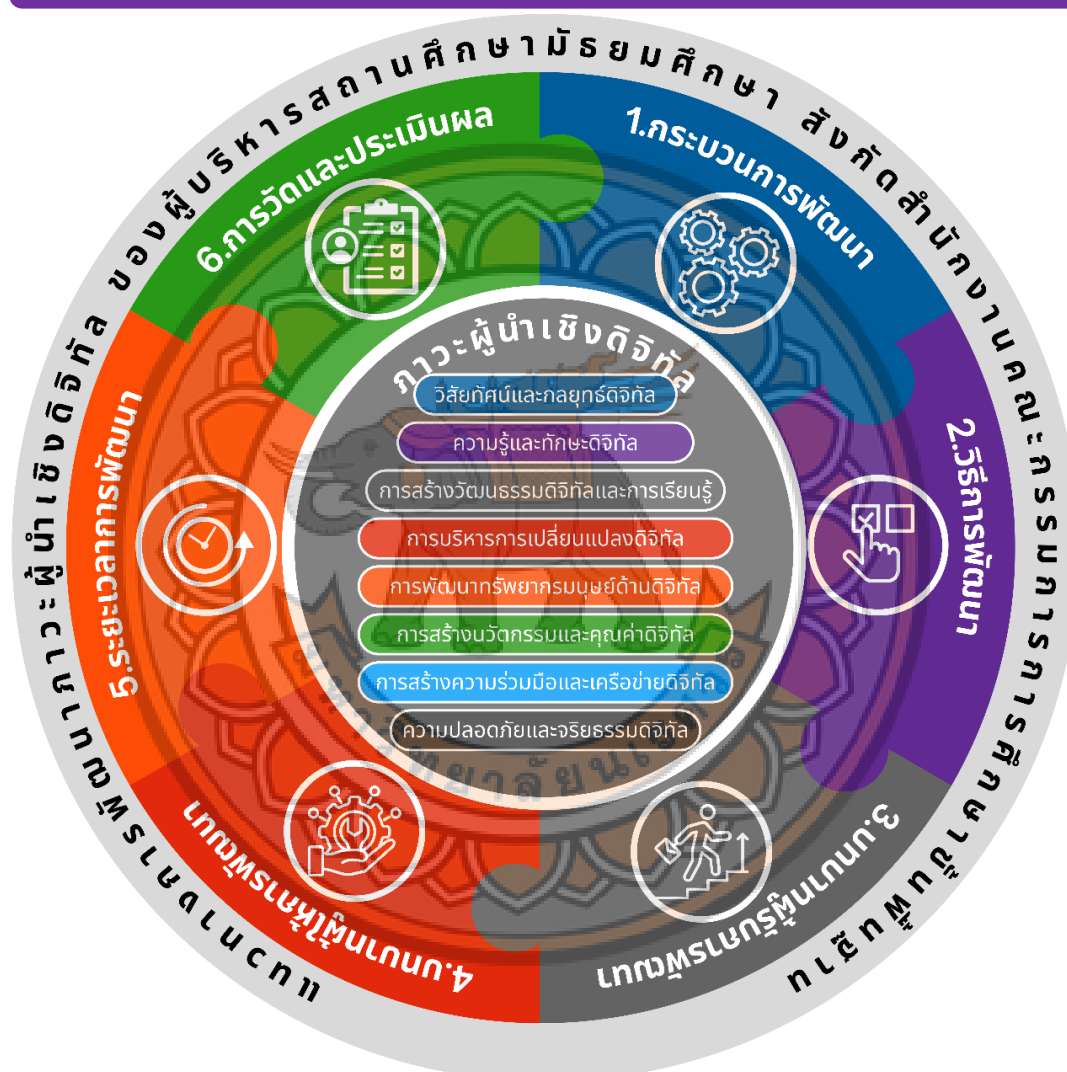
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)
2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)
3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)
6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)
7. การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)
8. ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. กระบวนการพัฒนา
2. วิธีการพัฒนา
3. บทบาทผู้รับการพัฒนา
4. บทบาทผู้ให้การพัฒนา
5. ระยะเวลาการพัฒนา
6. การวัดและประเมินผล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพ 3 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุงแล้ว

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน
มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติของสถานศึกษา การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเข้าใจและมีส่วนร่วม
- 4) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล
- 5) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 6) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
- 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 8) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
- 9) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐาน ในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
- 3) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร
- 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 5) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

- 7) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 8) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร
- 9) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา
- 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา
- 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร
- 5) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์
- 6) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 7) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล
- 8) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน การปรับโครงสร้างของสถานศึกษา และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของสถานศึกษา
- 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติของสถานศึกษา
- 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร
- 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- 5) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมของสถานศึกษา
- 3) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล
- 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร
- 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา
- 6) การจัดทำกรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร
- 7) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 4) การส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม
- 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 6) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา
- 7) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล
- 8) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- 9) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์

7. การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก
- 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย
- 5) การสร้างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล
- 6) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล
- 7) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล

8. ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

พฤติกรรมชี้วัด

- 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา
- 3) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ
- 4) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล
- 5) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว
- 6) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในสถานศึกษา
- 7) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล
- 8) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านที่ 1 กระบวนการพัฒนา

1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา

1.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา

1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน

1.3 ผู้รับการพัฒนาระบุจุดแข็งจุดอ่อนปัจจุบันกับจุดแข็งที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล

1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา

2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล

2.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อพัฒนาสถานศึกษา

2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีใน

3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน

3.1 ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

3.2 ผู้ให้การพัฒนามีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

4.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

4.2 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา

4.3 ผู้ให้การพัฒนารวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

4.4 ผู้ให้การพัฒนาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป

5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1 ผู้รับการพัฒนাজัดทำบันทึกการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

5.2 ผู้รับการพัฒนาลงเปลี่ยนประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่าย

5.3 ผู้รับการพัฒนาคิดตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุดและพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

ด้านที่ 2.วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง

1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา

1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้

1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน

1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสารดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

2. การศึกษาดูงาน (Study Visit)

- 2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาได้เยี่ยมชมบริษัทหรือองค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อเรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด
- 2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาได้สัมผัสประสบการณ์ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)

- 3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาฝึกการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู
- 3.2 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาพัฒนาและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
- 3.3 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาจัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ
- 3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ

4. การศึกษด้วยตนเอง (Self-Learning)

- 4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ
- 4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง
- 4.3 ศึกษาช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน

ด้านที่ 4 บทบาทผู้รับการพัฒนา

1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม
4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

ด้านที่ 5 บทบาทผู้ให้การพัฒนา

1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร
2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)
4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 6 ระยะเวลาการพัฒนา

1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น
2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้
3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านที่ 7 ด้านการวัดและประเมินผล

1. การประเมินตนเอง (Self-assessment)

1.1 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.2 ผู้รับพัฒนานำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.3 ประเมินตนเองจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)

2.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม

2.2 ผู้ให้การพัฒนาประเมินจากผลงานที่ผู้รับการพัฒนาสร้างขึ้นระหว่างการฝึกอบรม

2.3 ผู้ให้การพัฒนาติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน

2.4 ผู้ให้การพัฒนาติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)

3.1 ผู้ให้การพัฒนาประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

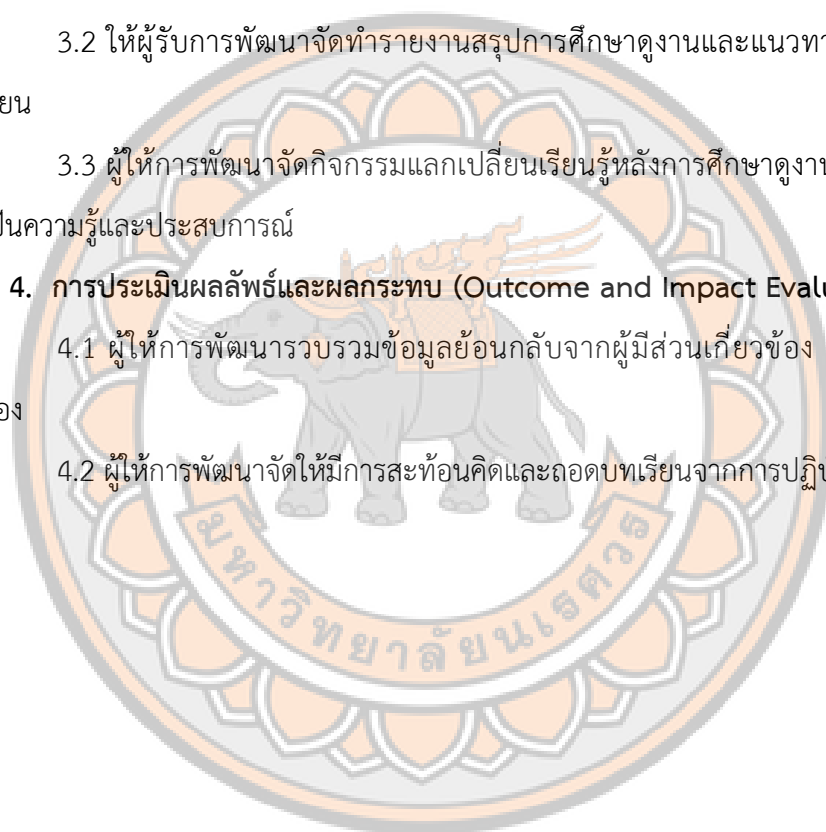
3.2 ให้ผู้รับการพัฒนাজัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

3.3 ผู้ให้การพัฒนาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์

4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)

4.1 ผู้ให้การพัฒนารวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง

4.2 ผู้ให้การพัฒนาจัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง



ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ข้อมูลจากแบบประเมินที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน จากประชากรผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2,552 โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และคุณวุฒิทางการศึกษา โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (n = 346)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	198	57.23
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	105	30.35
ปฏิบัติ/รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	43	12.42
2. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 5 ปี	124	35.84
5-10 ปี	145	41.91
มากกว่า 10 ปี	77	22.25
3. คุณวุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	28	8.09
ปริญญาโท	285	82.37
ปริญญาเอก	33	9.54

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 57.23 รองลงมาคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 30.35 และปฏิบัติ/รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.42

ด้านประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 5-10 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 41.91 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 35.84 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25

ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 82.37 รองลงมาคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.54 และระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.09

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และ 2) องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม

รายการประเมิน	n = 346						
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นประโยชน์	ผลการประเมิน
องค์ประกอบที่ 1	4.33	0.62	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	ผ่าน
องค์ประกอบที่ 2	4.34	0.59	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด	ผ่าน
รวม	4.34	0.60	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด	ผ่าน

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.62)

สำหรับความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.51)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

รายการประเมิน	n = 346						
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เป็นประโยชน์	ผลการ ประเมิน
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)	4.45	0.67	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด	ผ่าน
ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)	4.38	0.71	มาก	4.65	0.58	มากที่สุด	ผ่าน
การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)	4.33	0.74	มาก	4.60	0.61	มากที่สุด	ผ่าน
การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)	4.27	0.78	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	ผ่าน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)	4.30	0.76	มาก	4.62	0.59	มากที่สุด	ผ่าน

รายการประเมิน	n = 346						
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เป็นประโยชน์	ผลการ ประเมิน
การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)	4.22	0.82	มาก	4.54	0.66	มากที่สุด	ผ่าน
การสร้างความร่วมมือและเครือข่าย ดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)	4.29	0.77	มาก	4.59	0.62	มากที่สุด	ผ่าน
ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)	4.42	0.70	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	ผ่าน
รวม	4.33	0.62	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด	ผ่าน

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) และด้านความรู้และทักษะดิจิทัล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.82)

สำหรับความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.55) และด้านความรู้และทักษะดิจิทัล ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.66)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมิน
ที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 2 แนวทางการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา

รายการ	n = 346							
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเป็น ประโยชน์	ผลการ ประเมิน	
ด้านที่ 1 กระบวนการพัฒนา								
การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา	4.37	0.72	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	ผ่าน	
การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล	4.32	0.75	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด	ผ่าน	
การดำเนินการพัฒนาตามแผน	4.28	0.77	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	ผ่าน	
การติดตามและประเมินผลการพัฒนา	4.34	0.74	มาก	4.60	0.60	มากที่สุด	ผ่าน	
การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.29	0.76	มาก	4.58	0.62	มากที่สุด	ผ่าน	
ด้านที่ 2 วิธีการพัฒนา								
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4.41	0.69	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด	ผ่าน	
การศึกษาดูงาน (Study Visit)	4.36	0.73	มาก	4.62	0.59	มากที่สุด	ผ่าน	
การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)	4.38	0.71	มาก	4.64	0.58	มากที่สุด	ผ่าน	
การศึกษด้วยตนเอง (Self-Learning)	4.33	0.74	มาก	4.60	0.61	มากที่สุด	ผ่าน	
ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับการพัฒนา								
ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา	4.40	0.70	มาก	4.66	0.56	มากที่สุด	ผ่าน	

รายการ	n = 346							
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น ประโยชน์	ผลการ ประเมิน	
ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วย ตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.73	มาก	4.62	0.59	มากที่สุด	ผ่าน	
เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่าง กระตือรือร้นและมีส่วนร่วม	4.31	0.75	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด	ผ่าน	
ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ใน สถานการณ์จริง	4.36	0.73	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	ผ่าน	
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผล การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	4.30	0.76	มาก	4.58	0.62	มากที่สุด	ผ่าน	
ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา								
ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ ตอบสนองความต้องการของ ผู้บริหาร	4.37	0.72	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	ผ่าน	
จัดเตรียมทรัพยากรและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.33	0.74	มาก	4.60	0.61	มากที่สุด	ผ่าน	
เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้ (Facilitator)	4.39	0.71	มาก	4.64	0.57	มากที่สุด	ผ่าน	
ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับ อย่างสร้างสรรค์	4.35	0.73	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	ผ่าน	
ติดตามและประเมินผลการพัฒนา อย่างเป็นระบบ	4.38	0.71	มาก	4.64	0.58	มากที่สุด	ผ่าน	
ด้านที่ 5 ระยะเวลาการพัฒนา								
ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้ เบื้องต้น	4.42	0.69	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด	ผ่าน	

รายการ	n = 346							
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น ประโยชน์	ผลการ ประเมิน	
ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับ การพัฒนาทักษะขั้นสูงและการ ประยุกต์ใช้	4.34	0.74	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	ผ่าน	
ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการ พัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.27	0.78	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด	ผ่าน	
ด้านที่ 6 การวัดและประเมินผล								
การประเมินตนเอง (Self- assessment)	4.39	0.71	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด	ผ่าน	
การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)	4.32	0.75	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด	ผ่าน	
การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)	4.35	0.73	มาก	4.62	0.59	มากที่สุด	ผ่าน	
รวม	4.35	0.59	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด	ผ่าน	

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ขององค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านกระบวนการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.74)

2. ด้านวิธีการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71)

3. ด้านบทบาทผู้รับการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.73)

4. ด้านบทบาทผู้ให้การพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71)

5. ด้านระยะเวลาการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.74)

6. ด้านการวัดและประเมินผล พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินตนเอง ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ การประเมินผลงานและชิ้นงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.73)

สำหรับความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านกระบวนการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.60)

2. ด้านวิธีการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.58)

3. ด้านบทบาทผู้รับการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.58)

4. ด้านบทบาทผู้ให้การพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.57) และติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.58)

5. ด้านระยะเวลาการพัฒนา พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.60) ด้านการวัดและประเมินผล พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินตนเอง ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ การประเมินผลงานและชิ้นงาน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.59)

3.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบประเมิน

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนที่ 3 ของแบบประเมิน สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ด้านเนื้อหาและประเด็นการพัฒนา

- 1) ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต เช่น โควิดระบาด หรือภัยพิบัติต่างๆ
- 2) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
- 3) ควรเน้นประเด็นเรื่องจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในปัจจุบัน

ด้านวิธีการพัฒนา

- 1) ควรมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี
- 2) ควรมีช่องทางการเรียนรู้ออนไลน์ที่ผู้บริหารสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา
- 3) ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการแก้ปัญหาจริงในบริบทของสถานศึกษา

ด้านการประเมินผล

- 1) ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นรูปธรรม
- 2) ควรมีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) ควรมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง

ด้านการนำไปใช้

- 1) ควรคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทและทรัพยากรของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
- 2) ควรมีการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
- 3) ควรมีนโยบายและแนวทางการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

3.5 สรุปผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 346 คน สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์ประกอบความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และด้านความรู้และทักษะดิจิทัล ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับสูง

นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบประเมินยังให้แนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับการคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้จริง



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) 6) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) 7) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) และ 8) ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 ข้อ ดังนี้ 1) ประเด็นการพัฒนา 2) แนวการดำเนินการพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) บทบาทผู้รับการพัฒนา 5) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 6) ระยะเวลาการพัฒนา และ 7) การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาค้นคว้าประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนด้านการบริหารการศึกษา 5 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 4 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ปรับปรุงรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และรักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบ ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษารองคประกอบและแนวทางการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

การศึกษานวทางการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

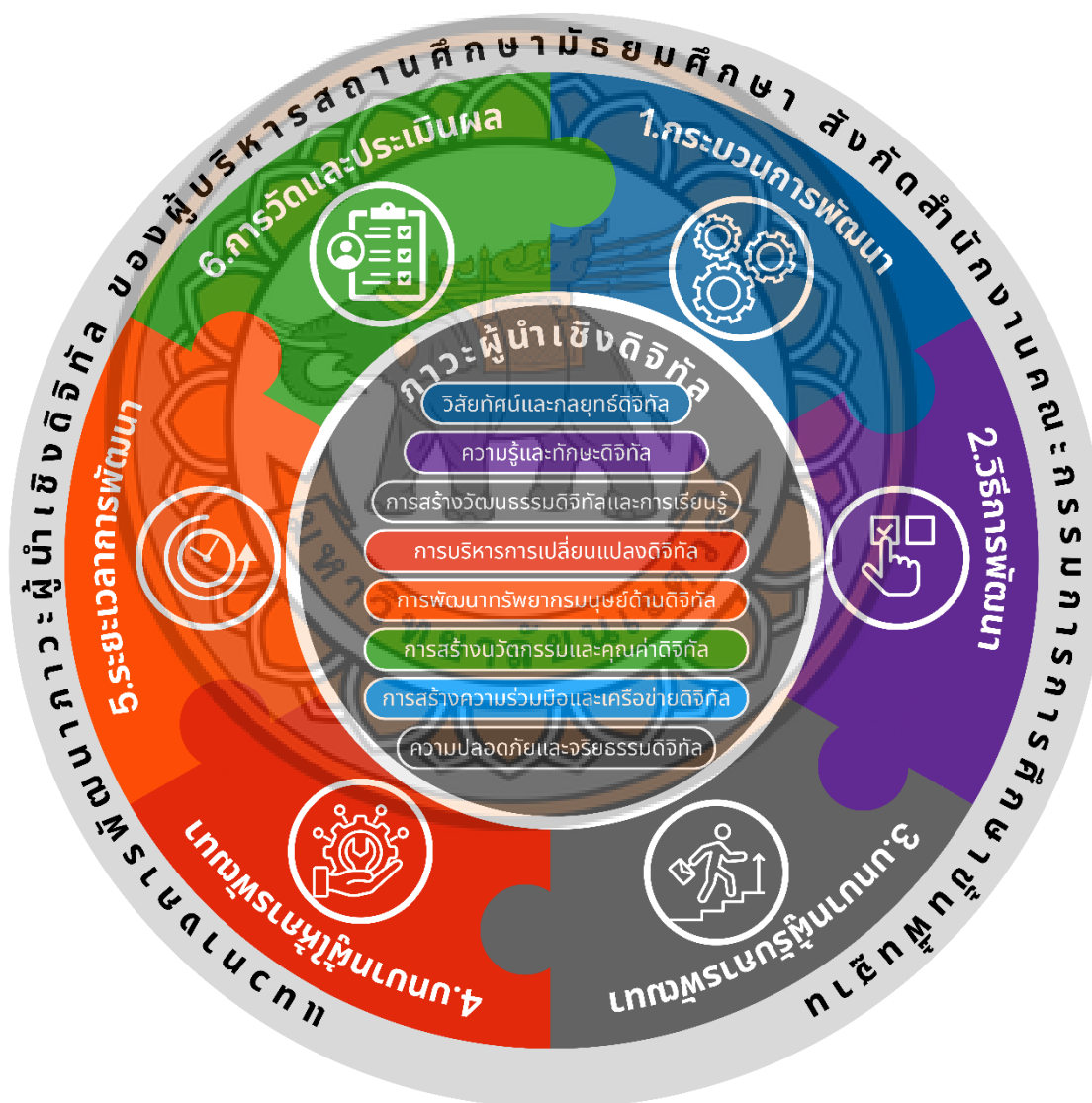
องค์ประกอบที่ 1 ก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) 6) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) 7) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) 8) ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)

องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาก้าวหน้าเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 แนวทาง ดังนี้

1) ประเด็นการพัฒนา 2) แนวการดำเนินการพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) บทบาทผู้รับการพัฒนา 5) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 6) ระยะเวลาการพัฒนา และ 7) การวัดและประเมินผล

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังภาพ



ภาพ 4 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพ 4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบและรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน
สถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติ
ของสถานศึกษา การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วม
ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อ
ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรม

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) หมายถึง พฤติกรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุค
ดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การ
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา
ทักษะดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา

3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) หมายถึง
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ
และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้
และพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยี
ดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) หมายถึง
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการ
เปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาดิจิทัล การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายใน
กระบวนการเปลี่ยนผ่าน การสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วน
การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)
หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และ
สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้าน

ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล

6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

7. การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล

8. ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา

**องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้**

1. กระบวนการพัฒนา
 - 2.1 การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา
 - 2.2 การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล
 - 2.3 การดำเนินการพัฒนาตามแผน
 - 2.4 การติดตามและประเมินผลการพัฒนา
 - 2.5 การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. วิธีการพัฒนา
 - 3.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 - 3.2 การศึกษาดูงาน (Study Visit)

- 3.3 การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training)
- 3.4 การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)
3. บทบาทผู้รับการพัฒนา
 - 3.1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
 - 3.2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 3.3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม
 - 3.4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง
 - 3.5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
4. บทบาทผู้ให้การพัฒนา
 - 4.1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร
 - 4.2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 - 4.3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)
 - 4.4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์
 - 4.5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
5. ระยะเวลาการพัฒนา
 - 5.1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น
 - 5.2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้
 - 5.3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
6. การวัดและประเมินผล
 - 6.1. การประเมินตนเอง (Self-assessment)
 - 6.2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback)
 - 6.3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment)
 - 6.4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง จากกลุ่มตัวอย่าง 346 คน พบว่า

1. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าความเป็นไปได้ของ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.45$) รองลงมาคือ ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล ($\bar{X} = 4.42$) ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านระยะเวลาการพัฒนา ระยะสั้น (3-6 เดือน) ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ ด้านวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.41$) โดยภาพรวมทุกรายด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

2. ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมพบว่าความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาเรียงองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) โดยภาพรวมทุกรายด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

อภิปรายผล

ผลการศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นในการวิจัยที่นำเสนอ ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills) 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development) 6) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) 7) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) และ 8) ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics) องค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน สะท้อนให้เห็นถึงความครอบคลุมของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ อาทิ Hague และ Payton (2010), Westerman และคณะ

(2014), Rogers (2016), Zhu (2016), Zhong (2017), Sullivan (2018), ISTE (2019), Sheninger (2019) รวมถึงนักการศึกษาไทย เช่น ปกรณ์ ถีสกุล (2561), กนกอร สมปราษฎ์ (2562), จิตินา วรรณศรี (2563), ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564), และศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564)

เมื่อพิจารณาในมิติของความครอบคลุม พบว่า องค์ประกอบทั้ง 8 ด้านนี้มีความครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค (Technical) ด้านมนุษย์ (Human) และด้านองค์กร (Organizational) ตามแนวคิดของ Westerman และคณะ (2014) ซึ่งได้เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลต้องประกอบด้วยความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เข้ากับความสามารถทางเทคโนโลยี การทำงานร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์กร

หากวิเคราะห์ในเชิงลึก จะพบว่าองค์ประกอบด้านเทคนิค (Technical) ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้และทักษะดิจิทัล และความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล สะท้อนถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการรักษาความปลอดภัยและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม องค์ประกอบด้านมนุษย์ (Human) ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ และการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความร่วมมือ ส่วนองค์ประกอบด้านองค์กร (Organizational) ได้แก่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และการสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล สะท้อนถึงการมองภาพรวมขององค์กร การนำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กร

อีกประเด็นที่น่าสนใจคือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล และวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ได้รับการประเมินว่ามีความเป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทั้งสององค์ประกอบนี้ในบริบทปัจจุบัน โดยความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลมีความสำคัญมากขึ้นในยุคที่มีภัยคุกคามทางไซเบอร์เพิ่มสูงขึ้น และการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลเป็นประเด็นที่สังคมให้ความสนใจ สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลข้อมูลที่ละเอียดอ่อนของนักเรียนและบุคลากรจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัยและแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมที่เข้มแข็ง

ในขณะเดียวกัน วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่รวดเร็วทำให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานของ ISTE (2019) ที่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำด้านความเท่าเทียมและความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Equity and Citizenship Advocate) และผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Planner)

นอกจากนี้ การที่องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ความรู้และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนา 3) บทบาทผู้รับการพัฒนา 4) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 5) ระยะเวลาการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล แนวทางดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความครอบคลุมและเป็นระบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ที่คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการพัฒนาที่เริ่มจากการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคล การดำเนินการพัฒนาตามแผน การติดตามและประเมินผล การพัฒนา และการสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ Guskey (2000) ที่เสนอว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการดำเนินการตามแผน และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนาช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล

วิธีการพัฒนาที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การศึกษาดูงาน (Study Visit) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) และการศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) มีความสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของ Knowles (1984) ที่เน้นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์จริง โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ทฤษฎีและฝึกปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ การศึกษาดูงานช่วยให้ได้เห็นตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงช่วยให้ได้นำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริง และการศึกษาด้วยตนเองช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Westerman และคณะ (2014) ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควรใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรม การ

เรียนรู้จากการปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็น การพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาอย่างครบถ้วน

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ บทบาทของผู้รับการพัฒนาและผู้ให้การพัฒนา ซึ่ง ผลการวิจัยได้ระบุไว้อย่างชัดเจน โดยผู้รับการพัฒนาต้องมีบทบาทในการประเมินตนเอง กำหนด เป้าหมายการพัฒนา เรียนรู้ด้วยตนเอง เข้าร่วมกิจกรรมอย่างกระตือรือร้น ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ จริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ส่วนผู้ให้การพัฒนามีบทบาทในการออกแบบและวางแผนการ พัฒนา จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อม เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับ และติดตามประเมินผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและ ความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่ายในกระบวนการพัฒนา

ด้านระยะเวลาการพัฒนามีทั้งระยะสั้น (3-6 เดือน) ระยะกลาง (6-12 เดือน) และระยะ ยาว (1-3 ปี) สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาที่ต้องมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับระดับความ ซับซ้อนของทักษะที่ต้องการพัฒนา โดยการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้นอาจใช้เวลาระยะ สั้น ส่วนการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้อาจต้องใช้เวลาระยะกลาง และการพัฒนาความ เชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจต้องใช้เวลาระยะยาว ซึ่งการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลและยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ระยะสั้น (3-6 เดือน) ได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสม ของระยะเวลาในการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาระงาน มาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานประจำที่หนักและหลากหลาย การกำหนด ระยะเวลาการพัฒนานี้สั้นและกระชับจึงมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์มากกว่า อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในระยะสั้นอาจเน้นเฉพาะทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น ซึ่งหากต้องการพัฒนาทักษะ ขั้นสูงหรือความเชี่ยวชาญอาจจำเป็นต้องใช้เวลานานขึ้น

การวัดและประเมินผลที่ประกอบด้วย การประเมินตนเอง (Self-assessment) การ ประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) และการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) สะท้อนให้เห็นถึงการประเมินที่ครอบคลุมและหลากหลายมิติ ซึ่งจะช่วยให้ ได้ข้อมูลที่รอบด้านและนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Kirkpatrick (1994) ที่เสนอรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม 4 ระดับ ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และการ ประเมินผลลัพธ์ (Results)

3. ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาความเป็นไปได้ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นไปได้ในระดับมากอาจเป็นผลจากการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้รูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา นอกจากนี้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีความครอบคลุมในหลายมิติ มีกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และนโยบายสนับสนุน อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ความเป็นไปได้อาจยังไม่อยู่ในระดับมากที่สุด

ปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบ ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบประเมินที่ระบุว่า ควรมีการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น นอกจากนี้ นโยบายและแนวทางการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ผ่านมา ซึ่งได้เร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาไปสู่รูปแบบออนไลน์หรือรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเร่งด่วน

การที่องค์ประกอบความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล และวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลได้รับการประเมินว่ามีความเป็นประโยชน์สูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทั้งสององค์ประกอบนี้ในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยองค์ประกอบด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในยุคที่มีภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล และการละเมิดความเป็นส่วนตัวเพิ่ม

สูงขึ้น โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหวของนักเรียนและบุคลากรจำนวนมาก การมีมาตรการด้านความปลอดภัยและแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่มีผลบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงสถานศึกษา ต้องมีมาตรการในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม

ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ยุคดิจิทัล และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาทุนมนุษย์ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 2) ความรู้และทักษะดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล 6) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล 7) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล และ 8) ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบนี้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ควร

1.2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนา 3) บทบาทผู้รับการพัฒนา 4) บทบาทผู้ให้การพัฒนา 5) ระยะเวลาการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ไปใช้ในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยจัดให้มีการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อนำผลมาใช้ในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านดิจิทัลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด และมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรให้มีการพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับและประเภทต่างๆ เช่น ระดับประถมศึกษา อาชีวศึกษา หรือการศึกษานอกระบบ

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการและปัญหาในการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่ห่างไกลหรือขาดแคลนทรัพยากร





บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.
ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรกฎ เจริญสุข. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับพยาบาลหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี:
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). การพัฒนาผู้นำดิจิทัลสำหรับการศึกษาไทย. *วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 14(3), 158-171.
- จิณณวิตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี:
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จิตติมา วรรณศรี. (2557). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- จิตติมา วรรณศรี. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. พิษณุโลก:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิตติมา วรรณศรี. (2564). การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2561). *การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organizational Leadership)*. กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธงชัย. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม:
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ชูชาติ พุทธลา. (2561). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- รูปนีย์ นารี. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐิติพงษ์ ตรีศร. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐ ชาติมูล. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐพล วรรณศรี. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต, 21(1), 176-187.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). "ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล". ในวารสาร HR Society Magazine. เมษายน 2560 สายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร ธนาकरแห่ง ประเทศไทย, นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ณัฐวุฒิ หาญสุพัฒน์. (2564). Top 4 คุณลักษณะของ Digital Leadership ที่โลกธุรกิจในยุคดิจิทัล ตามหา. สืบค้น 30 กันยายน 2564, จาก <https://www.brightsidepeople.com/top-4-คุณลักษณะของ-digital-leadership-ที่โลกธุรกิจ/>
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2562). ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัล (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดำรง มูลป้อม. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์. (2540). การกำเนิดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ทิตนา เขมมณี. (2550). รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- ธีระ รุญเจริญ. (2558). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). *แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2565). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ทฤษฎีและแนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิคม นาคอ้าย. (2562). *กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก:
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ลีสกุล. (2561). *Leadership in Digital Era ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล*. สืบค้น 1 มีนาคม 2563,
จาก <https://aj-pakornleesakul.medium.com/leadership-in-digital-era-ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล-5f66d3a5b3fe>.
- ปรีชา คฤหาณิช และวิรัช วิรัชนิการณ. (2560). ศักยภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยี
สารสนเทศของเทศบาลในจังหวัดปทุมธานีตามแนวคิดการบริหารจัดการที่ยั่งยืน.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 14(1), 234-248.
- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562. (2562, 27 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
เล่ม 136 ตอนที่ 69 ก. หน้า 52-95.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา = Leadership Development Theories, Best Practices and Case Study*. กรุงเทพฯ:
ปัญญาชน.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*.
กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พัชรี ศรีสังข์. (2565). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จักร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จักร. (2560). *แนวคิดใหม่ คุณสมบัติ 9 มิติของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต*. กรุงเทพฯ:
Great idea.
- พิณสุตา สิริธรรังศรี. (2563). *ระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). *การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2563). *บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองด้านดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2564). *แผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะกลางและระยะยาว*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2555). *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุวธิดา ซาปัญญา. (2559). *ภาวะผู้นำและจริยธรรมของผู้บริหาร*. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2562). *การวางแผนการพัฒนาระยะสั้นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านดิจิทัล*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2563). *การปรับโครงสร้างและกระบวนการพัฒนาผู้นำดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2565). *การประเมินในยุคดิจิทัล เครื่องมือสำหรับผู้บริหารการศึกษา*. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 23(1), 15-29.
- วลินดา รสชา. (2563). *การพัฒนารูปแบบคุณภาพการบริหารสถานศึกษาควบรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจารณ์ พานิช. (2561). *การพัฒนาผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). *ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.

- วิจิตา สุขทั่วญาติ. (2557) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้า ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่การบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2563). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2564). การเรียนรู้เชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศักดิ์ชัย นิธิภูว. (2564). การประเมินผลการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 23(4), 282-295.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 6(1), 23-42.
- สมศักดิ์ วรรณพงศ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคชีวิตวิถีใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2562). การประเมินเพื่อพัฒนาการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2562). การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2(2), 83-84.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562. สืบค้น 1 เมษายน 2563, จาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. สืบค้น

- 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://personnel.obec.go.th/home/wp-content/uploads/2021/05/คู่มือหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง-ผอ.รร.-6.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน คู่มือสมรรถนะหลัก*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563, จาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2023/12/คู่มือ-การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน-คู่มือสมรรถนะหลัก-เผยแพร่-พ.ศ.-2553.pdf> https://www.ocsc.go.th/digital_skills2
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. สืบค้น 1 เมษายน 2563, https://www.ocsc.go.th/digital_skills2
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2561-2564*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563, จาก <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2018/20171225-MinistryofDigitalEconomyandSociety.pdf>
- สิริกร ไชยราช. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(4) 216-224.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2563). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ บางวิเศษ, ศักดินาภรณ์ นันท์. (2560). "ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย," ใน *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(21)

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา = Leadership in School Organizations*. ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สมน อมรวิวัฒน์. (2561). *การเรียนรู้ดิจิทัลด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2560). *กระบวนทัศน์เทคโนโลยีการศึกษาในยุคดิจิทัล The Paradigm of Educational Technology in the Digital Age*. แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการพัฒนาผู้บริหารยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2563). *การประเมินแบบเสริมพลังสำหรับองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุชา กอนพวง. (2558). *เอกสารประกอบการบรรยาย รายวิชา 354502 ทฤษฎีภาวะผู้นำ*. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อภิศรุตม์ ประราศรี. (2561). *รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2544). *หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรمان. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 22-26.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. บทความออนไลน์. ค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2563, จาก <http://pracharathschool.go.th/skill/detail/52232>
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2560). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2564). *การพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัลในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แอนดริว เลห์. (2560). *ผู้นำทาง*. (ศิริพร วุฒิกุล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: โพสท์บุ๊กส์. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ.2012)
- Andrew Leigh, Michael Maynard. (2012). *Leading The Way*. Pearson.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2016). *A meta-analytic review of leadership impact research Experimental and quasi-experimental studies. The Leadership Quarterly, 27*(1), 143-164.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bersin, J. (2017). *Digital Learning Framework for Leaders*. Oakland, CA Bersin by Deloitte.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management A macro approach*. John Wiley & Sons
- Couros, G. (2015). *The innovator's mindset Empower learning, unleash talent, and lead a culture of creativity*. Dave Burgess Consulting.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M., & Espinoza, D. (2017). *Effective Professional Development for Digital Leaders*. Palo Alto, CA Learning Policy Institute.
- Day, D. V. (2011). *Developing Leadership Capacity through Time-Based Interventions*. In S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Early Development and Leadership Building the Next Generation of Leaders* (pp. 223-248). New York Routledge.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63-82.
- Deloitte. (2017). *Developing digital leaders What every organization needs to know*. Deloitte University Press.
- DeWitt, P. (2022). *Digital leadership Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, CA Corwin Press.
- Draft, R. L. (2002). *Management*. (6th ed.). Mason, OH South-Western.
- Draft, R. L. (2003). *Leadership theory and practice*. Dryden Press.
- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience*. (3rd ed.). International Student Edition South-Western.

- Draft, R. L. (2006). *The new era of management*. Mason, OH South-Western.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership research, findings, practice, and skills*. (2nd ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Houghton Mifflin.
- DuBrin, A. J. (2010) *Principles of leadership*. (6th ed.). International Edition South-Western.
- DuBrin, A. J. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Eisner, E. W. (1976). Educational connoisseurship and criticism Their form and functions in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 10(3/4), 135-150.
- Elainc, C. Kamarck, Joseph S. Nye Jr. (2004). *Governance.com Democracy in the Information Age*. Washington D.C. Brookings Institution Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2018). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2020). *Coherence Framework for Leadership Development*. Thousand Oaks, CA Corwin.
- GDS Insights. (2020). *What is Digital Leadership? – Definition, Examples, Skills, Qualities*. Retrieved October 1, 2020. from <https://gdsgroup.com/insights/marketing/blueprint-for-digital-leadership/>
- Gorton, C. (2018). *6 Characteristics of Digital Leadership*. Retrieved October 1, 2020. from <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development for Educational Leaders*. Thousand Oaks, CA Corwin Press.
- Guthrie, K. L., & Thompson, S. (2014). Creating meaningful environments for leadership education. *Journal of Leadership Education*, 13(1), 52-70.

- Hague, C. & Payton, S. (2010), *Digital literacy across the Curriculum*. Bristol Future lab.
- International Society for Technology in Education (ISTE) (2007) Advancing Digital Age Learning, Iste.org.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2018). *Professional capital Transforming teaching in every school*. New York Teachers College Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50–52.
- Hinds, R. (n.d.). *5 Key Characteristics of Digital Leaders*. Retrieved October 1, 2020. from <https://www.affinity.co/blog/5-key-characteristics-of-digital-leaders>.
- Hodgetts, R. M. & Hegar, K. W. (2005) *Modern human relations at work*. (9th ed.). Mason, OH South-Western.
- House, E. R. (1980). *Evaluating with validity*. Sage Publications.
- House, R. J. (1999). Cited in Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed., pp. 3). Prentice-Hall.
- International Society for Technology in Education (ISTE) (2019). *ISTE STANDARDS EDUCATION LEADERS*. Retrieved March 1, 2021. from <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-education-leaders>
- International Society for Technology in Education (ISTE) (2019). *ISTE STANDARDS*. Retrieved March 1, 2021. From https://cdn.iste.org/www-root/PDF/ISTE%20Standards-One-Sheet_Combined_09-2021_vF3.pdf
- ISTE (International Society for Technology in Education). (2018). *ISTE Standards for Education Leaders*. Washington, DC ISTE.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). LISREL 7 A guide to the program and applications. SPSS Inc.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement An international handbook*. Oxford Pergamon Press
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass.
- Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing Company.

- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). *Experiential learning theory*. In K. Pepper (Ed.), *The SAGE encyclopedia of out-of-school learning* (pp. 42-50). SAGE Publications.
- Koontz, H., O'Donnel, C., & Weihrich, H. (1982). *Essentials of management* (3rd ed.). New Delhi Tata-McGrawHill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Leithwood, K. (2019). *Leadership development on a large scale Lessons for long-term success*. Thousand Oaks, CA Corwin Press.
- Lovick, S. (2020). *5 Skills Every Digital Leader Needs In The 'New Normal*. Retrieved March 16, 2021. from <https://www.businessbecause.com/news/specialized-masters/7328/skills-digital-leader-new-normal?sponsored>
- Luthans, F. (1992a). *Organizational behavior* (6th ed., pp. 269). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organization behavior*. Boston Mc Graw Hill Irwin.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation models Viewpoints on educational and human services evaluation*. Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Digital Workplace*. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. N. O'Connor (Eds.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning* (pp. 236-248). London SAGE.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.
- McLeod, S., & Lehmann, C. (2012). *What school leaders need to know about digital technologies and social media*. San Francisco, CA Jossey-Bass.
- McLeod, S., & Richardson, J. W. (2016). *School administrators and K-12 online and blended learning*. In K. Kennedy & R. Ferdig (Eds.), *Handbook of research on K-12 online and blended learning* (pp. 391-402). Pittsburgh, PA ETC Press.
- Mills, Q. D. (2005). *Leadership how to Lead, how to live*. Retrieved March 1, 2021. from <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qwsWE8roe74%3D&tabid=96>

- Montresor S. (2001). *Techno-globalism, Techno-nationalism and Technological Systems Organizing the evidence*. Technovation 21.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York Alfred A. Knopf, Inc..
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA SAGE Publication, Inc.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed., pp. 6)*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership Theory and Practice*. (8th ed.). Los Angeles SAGE Publications, Inc.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). McGraw-Hill.
- O’Leary, E. (2000). *10 minutes guide to leadership*. (2nd ed.). Indianapolis, IN A Pearson Education Company.
- O’Leary, E. (2000). *10 minute guide to leadership (pp. 1)*. Alpha Books.
- Owen E. Hughes. (2018). *Public Management and Administration An Introduction*. England Macmillan International Higher Education.
- Petrie, N. (2018). *The how-to of vertical leadership development—Part 2 30 experts, 3 conditions, and 15 approaches*. Center for Creative Leadership, White Paper, 5-35.
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe.
- Pettersson, F. (2021). Understanding digitalization and educational change in school by means of activity theory and the levels of learning concept. *Education and Information Technologies*, 26(1), 187-204.
- Reece, B. L. (2011). *Human relations: Principles and practices (7th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Ribble, M., & Miller, T. N. (2013). Educational leadership in an online world Connecting students to technology responsibly, safely, and ethically. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 17(1), 137-145.
- Ribble, M., & Park, M. (2019). *Digital Citizenship in Schools*. Eugene, OR International Society for Technology in Education.

- Richardson, J. W., Beck, D., LaFrance, J., & McLeod, S. (2022). Digital Leadership Competencies in K-12 Education A Mixed Methods Study. *Journal of Research on Technology in Education*, 54(1), 1-17.
- Robbins, S. P. (1993a). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed., pp. 365). Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A., and Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Application*. (8th ed.). England Pearson Educational Limited.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2008). *Organizational behavior*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ Pearson Education.
- Schermerhorn, Jr., J. R. (2008). *Management*. (9th ed.). International Edition John Wiley & Sons, Inc.
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2010). *Leading 21st century schools Harnessing technology for engagement and achievement*. Thousand Oaks Corwin.
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2016). Educational technologies and twenty-first century leadership for learning. *International Journal of Leadership in Education*, 19(1), 17-39.
- Scott, B. (2021). *How to develop digital leadership capabilities*. Harvard Business Review Digital Articles, 2-5.
- Scott, G. (2018). Developing digital leadership in schools: An Australian perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 242-256.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Houghton Mifflin.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership in Education*. Thousand Oaks, CA Corwin.
- Sheninger, E. C. (2014). *Digital Leadership changing paradigms for changing times*. United State of America Corwin.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital Leadership changing paradigms for changing times* (2nd ed.). United State of America Corwin.

- Sinar, E., Wellins, R., Ray, R., Abel, A., & Neal, S. (2018). *Global leadership forecast 2018 25 research insights to fuel your people strategy*. Pittsburgh, PA Development Dimensions International.
- Steiner E. (1988). *Methodology of theory construction*. Sydney Educology Research Associates.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership A survey of theory and research*. New York The Free Press.
- Sullivan, L. (2017). *8 Skills Every Digital Leader Needs*. Retrieved March 16, 2021. from <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/>
- Trewatha Robert L.; Gene M. Newport. (1982). *Management Functions and Behavior*. Texas Business Publications.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2015). *Leadership development through experience A contextual framework for leadership development design*. In Brigitte Bläsing, Martin Puttke, Thomas Schack (eds.), *The Neurocognition of Dance* (pp. 279-302). Routledge.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561–569 Retrieved April 16, 2020. from <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.561>
- Zhong, Lin. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 31-35. Retrieved April 16, 2020. from <https://aquila.usm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=jetde>
- Zhu, P. (2016). *Five Key Elements in Digital Leadership*. Retrieved April 16, 2020. from <http://futureofcio.blogspot.com/2015/01/five-key-elements-in-digitalleadership.html>
- Zigarmi, D., Blanchard, K., O'Connor, M., Edeburn, C. (2004). *The leader within learning enough about yourself to lead others*. Upper Saddle, NJ Prentice Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.พัฒนะ พัฒนทวีตล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กรุงเทพมหานคร
2. ดร.พิเชฐร์ วันทอง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กรุงเทพมหานคร
3. รศ.ดร.สุกัญญา แซ่ม้อย สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารระบบการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร
4. รศ.ดร.นิคม นาคล้าย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
พิษณุโลก
5. ผศ.ดร.ดาวรุวรรณ ถวิลการ สาขาวิชาการศึกษาด้านการพัฒนาวิชาชีพ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ขอนแก่น

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบ
ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.วีระ แข็งกสิการ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. ดร.สยาม สุ่มงาม รองศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. นายวานนท์ นนทวงศ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อุทัยธานี ชัยนาท

- 4 ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
- 5 รศ.ดร.นิคม นาคอ้าย อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม
- 6 ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดโป่งแค
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
- 7 ดร.สุภโชค ปิยะสันต์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เขต 3
- 8 ดร.สุวารีศิริ ภูเปี่ยมสินธุ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนห้วยกรดวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
- 9 ดร.ศรัณย์ เปรมสุข รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน**

1. ดร.อรรถพงษ์ อินตะวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
2. ดร.อัคนันท์ อัยรา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนหนองฉางวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
3. ดร.ชานนท์ คำปิวทา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนผดุงปัญญา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก
4. ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
5. ดร.อดิสร เปลี่ยนดิษฐ์ ครูชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท

ภาคผนวก ข แบบวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย



แบบตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC)

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสัมภาษณ์ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้หรือไม่ ด้วยการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง (เฉพาะตอนที่ 2) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เกณฑ์การให้ค่าความสอดคล้องมีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่าน มา ณ โอกาสนี้

นายศุภโชค เอี่ยมงาม

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

แบบสัมภาษณ์

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

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

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	+1	0	-1	
1. แนวดำเนินการ				
1) ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน มีการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา อย่างไร				
2) ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการ พัฒนารายบุคคล อย่างไร				

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
3) ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการพัฒนาตามแผน อย่างไร				
4) ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างไร				
5) ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
2. วิธีการพัฒนา				
1) ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา				

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร				
2) ท่านคิดว่าการศึกษาดูงาน (Study Visit) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร				
3) ท่านคิดว่า การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร				
4) ท่านคิดว่าการศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
3. บทบาทผู้รับการพัฒนา				
ท่านคิดว่าบทบาทผู้รับการพัฒนา ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร				

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร ดำเนินการอย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
4. บทบาทผู้ให้การพัฒนา				
ท่านคิดว่าบทบาทผู้ให้การพัฒนา ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร ดำเนินการอย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
5. ระยะเวลาการพัฒนา				
ท่านคิดว่าระยะเวลาการพัฒนา ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็น อย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
6. การวัดและประเมินผล				
1) ท่านคิดว่าการประเมินตนเอง (Self-assessment) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร				
2) ท่านคิดว่าการประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร				

ข้อคำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
3) ท่านคิดว่าการประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร				
4) ท่านคิดว่าการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร				

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกหรือไม่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือตามขั้นตอนที่ 1.1



แบบสังเคราะห์เอกสาร
การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสังเคราะห์เอกสารฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
ประเด็นที่ 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)	
ประเด็นที่ 2. ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)	
ประเด็นที่ 3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)	
ประเด็นที่ 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)	
ประเด็นที่ 5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)	
ประเด็นที่ 6. การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)	
ประเด็นที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่าย ดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)	
ประเด็นที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)	



เครื่องมือตามขั้นตอนที่ 1.2

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Digital Leadership Development Model of Secondary School Administrators Under the
Office of the Basic Education Commission

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริงคำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1 ด้านแนวดำเนินการพัฒนา 2 ด้านเทคนิควิธีการพัฒนา 3 ด้านบทบาทผู้รับการพัฒนา 4 ด้านบทบาทผู้ให้การพัฒนา 5 ด้านระยะเวลาการพัฒนา 6 ด้านการวัดและประเมินผล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

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

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ด้านแนวดำเนินการพัฒนา

1.1 ท่านคิดว่าแนวดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่าแนวดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา รายบุคคล อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าแนวดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการพัฒนาตามแผน อย่างไร

.....

.....

.....

1.4 ท่านคิดว่าแนวดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา อย่างไร

.....

.....

.....

1.5 ท่านคิดว่าแนวดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

2. เทคนิควิธีการพัฒนา

2.1 ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร
ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าการศึกษาดูงาน (Study Visit) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการ
อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่า การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) ของรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่าการศึกษด้วยตนเอง (Self-Learning) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
 ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควร
 ดำเนินการอย่างไร

3. บทบาทผู้รับการพัฒนา

ท่านคิดว่าบทบาทผู้รับการพัฒนา ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร
 สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการอย่างไร

4. บทบาทผู้ให้การพัฒนา

ท่านคิดว่าบทบาทผู้ให้การพัฒนา ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร
 สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการอย่างไร

5. ระยะเวลาการพัฒนา

ท่านคิดว่าระยะเวลาการพัฒนา ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร
 สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

6. การวัดและประเมินผล

6.1 ท่านคิดว่าการประเมินตนเอง (Self-assessment) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร

6.2 ท่านคิดว่าการประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร

6.3 ท่านคิดว่าการประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร

6.4 ท่านคิดว่าการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



เครื่องมือตามขั้นตอนที่ 2.2

**แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Digital Leadership Development Model of Secondary School Administrators Under the
Office of the Basic Education Commission

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบเพื่อการศึกษา องค์ประกอบ และแนวทาง การพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 2) องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)		
ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติขององค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		
ด้านที่ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)		
ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร		
ด้านที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)		
การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่ กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา นวัตกรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)		
ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วนการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล		
ด้านที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)		
การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล		
ด้านที่ 6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)		
กระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร		
ด้านที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)		
ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันใน		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
สภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล		
ด้านที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)		
ความสามารถในการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร		



ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประกอบย่อยที่ 1 ประเด็นการพัฒนา		
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)		
พฤติกรรมชีวิต 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร 10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดทำกรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร 10) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 4) การส่งเสริมการตลาดและเรียนรู้จากความผิดพลาดในการพัฒนานวัตกรรม 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 10) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 2 กระบวนการพัฒนา		
1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 1) ผู้รับการพัฒนาทำแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 2) ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน 3) ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล 4) ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา 2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา รายบุคคล 1) ผู้รับการพัฒนาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน 2) ผู้รับพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา 3) ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน 1) ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 2) ผู้ให้การพัฒนา มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา 1) ผู้ให้การพัฒนา ประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 2) ผู้ให้การพัฒนา ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา 3) ผู้ให้การพัฒนา รวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ผู้ให้การพัฒนา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป 5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 1) ผู้รับการพัฒนากำหนดบันทึกการเรียนรู้ (Learning Journal) เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล 2) ผู้รับการพัฒนาลงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย 3) ผู้รับการพัฒนาดำเนินการตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุด และพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 3 วิธีการพัฒนา		
1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง 2) จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือ โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา 3) จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 4) จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ 5) จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ 6) จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสารดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
2. การศึกษาดูงาน (Study Visit) 1) จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2) จัดให้ผู้รับการพัฒนได้เยี่ยมชมบริษัทหรือองค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด 3) จัดให้ผู้รับการพัฒนได้สัมผัสประสบการณ์ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง(On-the-job Training) 1) ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในการนำระบบดิจิทัลมาใช้งานบริหารจริง โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น การใช้ระบบจัดการเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงบประมาณ หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 2) ให้ผู้รับการพัฒนาริเริ่มและดำเนินโครงการด้านดิจิทัลในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนออนไลน์ การสร้างคลังข้อมูลดิจิทัลของโรงเรียน หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของโรงเรียน 3) ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาพัฒนาและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3.5 ให้ผู้รับการพัฒนาจัดและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ 3.6 ให้ผู้รับการพัฒนาฝึกการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ 4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) 4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC 4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง 4.3 แนะนำช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา 4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาทดลองใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน 4.5 ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 4 บทบาทผู้รับการพัฒนา		
1) ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม 4) ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ		
องค์ประกอบย่อยที่ 5 บทบาทผู้ให้การพัฒนา		
1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4) ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ		
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ระยะเวลาการพัฒนา		
1) ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	เหมาะสม	

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 7 การวัดและประเมินผล		
1. การประเมินตนเอง (Self-assessment) 1) ให้ผู้บริหารจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ให้ผู้บริหารนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ประเมินจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 1) ประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม 2) ประเมินจากผลงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นระหว่างการพัฒนา 3) ติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน 4) ติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา 3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) 1) ประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ให้ผู้บริหารจัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์		

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) 1) รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง 2) จัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

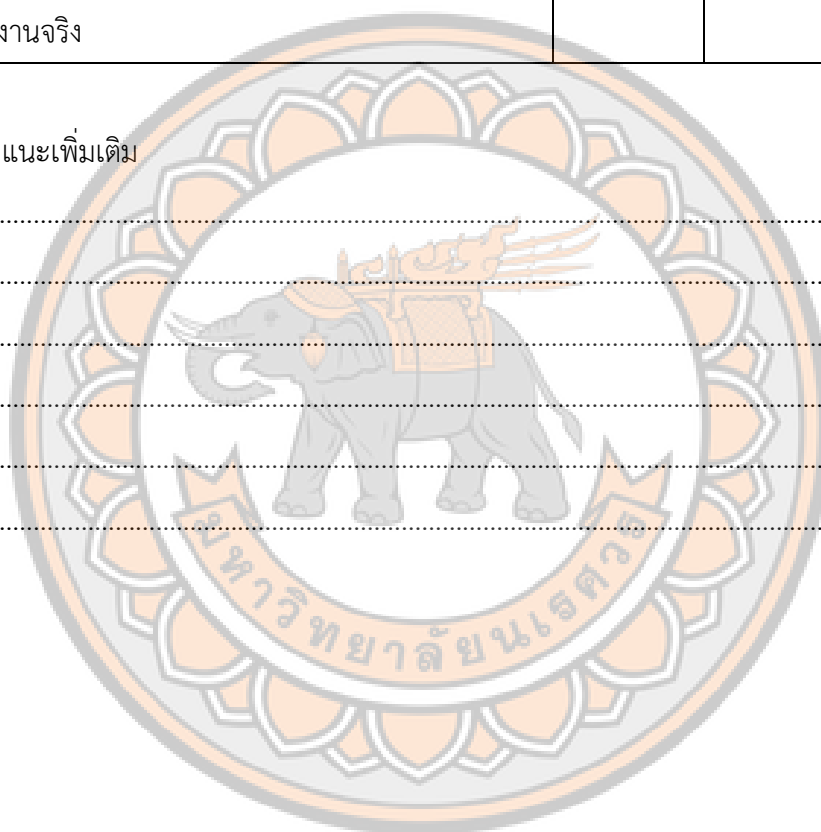
.....

.....

.....

.....

.....





เครื่องมือตามขั้นตอนที่ 3

**แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Digital Leadership Development Model of Secondary School Administrators Under the
Office of the Basic Education Commission

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ (Check list)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

โปรดตอบแบบประเมินให้ครบทุกข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน คำตอบที่มาจากความคิดเห็นท่าน จะประมวลในภาพรวมไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน และหน่วยงานต้นสังกัดของท่าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ มา ณ โอกาสนี้

ศุภโชค เอี่ยมงาม

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

โทร 0862130240

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ตำแหน่ง

- ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ ศึกษาราชการแทน/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

- ☐ ต่ำกว่า 5 ปี
- ☐ 5-10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี

3. คุณวุฒิทางการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาโท
- ☐ ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยมีความหมายของระดับการประเมิน ดังนี้

- 5 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ / มีความเป็นประโยชน์ มากที่สุด
- 4 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ / มีความเป็นประโยชน์ มาก
- 3 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ / มีความเป็นประโยชน์ ปานกลาง
- 2 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ / มีความเป็นประโยชน์ น้อย
- 1 รายการนั้นมีความเป็นไปได้ / มีความเป็นประโยชน์ น้อยที่สุด

[illegible]

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง สรุปคำดัชนีความสอดคล้อง IOC

ตารางสรุปคำดัชนีความสอดคล้อง IOC

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.อรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
2. ดร.อัศคณัฐ อัยรา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนหนองฉางวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี ชัยนาท
3. ดร.ชานนท์ คำปิวทา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนผดุงปัญญา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก
4. ดร.ทิพวรรณ ถาวรโชติ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร
5. ดร.อดิสร เปี้ยนดิษฐ์ ครูชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท



ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเชิงดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1. แนวดำเนินการ									
1	ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนาอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนารายบุคคลอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการพัฒนาตามแผน อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	ขั้นพื้นฐาน มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนา อย่างไร								
5	ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีการสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. วิธีการพัฒนา									
1	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนา อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่าการศึกษาดูงาน (Study Visit) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ควรมีวิธีการพัฒนา อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่า การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1	ท่านคิดว่าระยะเวลาการพัฒนา ของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6. การวัดและประเมินผล									
1	ท่านคิดว่าการประเมินตนเอง (Self- assessment) ของรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่าการประเมินโดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่าการประเมินผลงานและ ชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) ของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน จากผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทำอย่างไร								
4	ท่านคิดว่าการประเมินผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ตาราง 17 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวดำเนินการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา	ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา	ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา	ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา	ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา	ด้านที่ 1 แนว ดำเนินการ พัฒนา
1) การประเมิน ความรู้ก่อนการ พัฒนา	1) การประเมิน สมรรถนะก่อน การพัฒนา	1) การประเมิน สมรรถนะก่อน การพัฒนา	1) การประเมิน สมรรถนะก่อน การพัฒนา	1) การประเมิน สมรรถนะก่อน การพัฒนา	1) การ ประเมิน สมรรถนะก่อน การพัฒนา
2) จัดทำ เป้าหมายและ แผนการพัฒนา รายบุคคล	2) การกำหนด KPI ของ แผนการพัฒนา รายบุคคล	2) การกำหนด เป้าหมายและ แผนการพัฒนา รายบุคคล	2) การกำหนด เป้าหมายและ แผนการพัฒนา รายบุคคล	2) การวางแผน การพัฒนา รายบุคคล	1,2,3,4,5 2) การกำหนด เป้าหมายและ แผนการพัฒนา รายบุคคล ¹ 3,4,5
3) การ ดำเนินการ พัฒนา สมรรถนะตาม แผนการพัฒนา รายบุคคล	3) การ ดำเนินการตาม แผนพัฒนา และประเมินผล การพัฒนา	3) การ ดำเนินการ พัฒนาตามแผน และประเมินผล การพัฒนา	3) การ ดำเนินการ พัฒนาตามแผน และประเมินผล การพัฒนา	3) การ ดำเนินการ พัฒนาตามแผน และประเมินผล การพัฒนา	3) การ ดำเนินการ พัฒนาตาม แผน ^{1,2,3,4,5} 4) การติดตาม และประเมินผล การพัฒนา
4) การติดตาม และประเมินผล การพัฒนา	4) การติดตาม ผลลัพธ์ที่ได้ไป ปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	4) การติดตาม การสะท้อน คิดและการ พัฒนาอย่าง ยั่งยืน	4) การติดตาม การสะท้อน คิดและการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	4) การติดตาม การสะท้อน คิดและการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	4) การติดตาม และ ประเมินผล การพัฒนา 1,2,3,4,5 5) การสะท้อน คิดและการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง ^{2,3,4,5}
5) การให้ Feedback	5) การนำผล การปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เผยแพร่ต่อ โรงเรียน เครือข่าย				
6) การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง					

ตาราง 18 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 3) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 4) การศึกษาจากอินเทอร์เน็ต 5) การประชุม (Meeting) 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ	ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) 3) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 4) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 5) การเรียนรู้จาก Internet 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การศึกษาด้วยตนเอง	ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 3) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 4) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 5) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)	ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 3) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 5) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)	ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 3) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) 5) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)	ด้านที่ 2 เทคนิควิธีการพัฒนา 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1,3,4,5 2) การศึกษาดูงาน (Study Visit) 1,2,3,4,5 3) การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง (On-the-job Training) 1,2,3,4,5 4) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) 1,2,3,4,5

ตาราง 19 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทผู้รับการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) ประเมิน ตนเองและ กำหนด KPI ใน การพัฒนา 2) ศึกษา ค้นคว้า และ เรียนรู้ด้วย ตนเอง 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนาอย่าง กระตือรือร้น และมีส่วนร่วม 4) ฝึกปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ ความรู้ใน สถานการณ์จริง 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่าง องค์กร 6) เผยแพร่แนว ปฏิบัติที่ดีต่อ องค์กรเครือข่าย	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) วิเคราะห์ ตนเองและ กำหนดสิ่งที่ต้อง พัฒนา 2) ศึกษาและ เรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง สม่ำเสมอ 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนาครบตาม กำหนดการ 4) มีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 5) ฝึกปฏิบัติ ตามแนว 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้ 6) สะท้อนผล การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) ประเมิน ตนเองและ กำหนด เป้าหมายการ พัฒนา 2) เรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง สม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนา 4) ฝึกปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ ความรู้ใน สถานการณ์จริง 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ สะท้อนผลการ พัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) ประเมิน ตนเองและ กำหนด เป้าหมายการ พัฒนา 2) ศึกษา ค้นคว้า และ เรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนา ตลอดเวลาทำ กิจกรรม 4) ฝึกปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ ความรู้ใน สถานการณ์จริง 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ สะท้อนผลการ พัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) ประเมิน ตนเองและ กำหนด เป้าหมายการ พัฒนา 2) ศึกษา ค้นคว้า และ เรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนาอย่าง กระตือรือร้น และมีส่วนร่วม 4) ฝึกปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ ความรู้ใน สถานการณ์จริง 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ สะท้อนผลการ พัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ 6) เผยแพร่ผ่าน สื่อดิจิทัล	ด้านที่ 3 บทบาทผู้รับ การพัฒนา 1) ประเมิน ตนเองและ กำหนด เป้าหมายการ พัฒนา ^{1,2,3,4,5} 2) ศึกษา ค้นคว้า และ เรียนรู้ด้วย ตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ^{1,2,3,4,5} 3) เข้าร่วม กิจกรรมการ พัฒนาอย่าง กระตือรือร้น และมีส่วนร่วม ^{1,2,3,4,5} 4) ฝึกปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ ความรู้ใน สถานการณ์จริง ^{1,2,3,4,5} 5) แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ สะท้อนผลการ พัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ ^{1,2,3,4,5}

ตาราง 20 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทผู้ให้การพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ 4) อ่านยความสะดวกในการจัดกิจกรรมพัฒนา 5) ให้คำปรึกษาและให้ข้อมูล Feed Back 6) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องต่อความต้องการของรับการพัฒนา 2) จัดเตรียมวัสดุฝึกปฏิบัติและสถานที่ในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ 4) ให้คำปรึกษา (Facilitator) และข้อมูล 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนา 6) ประเมินผลการพัฒนา 7) เสนอแนะผลการพัฒนาอย่างเป็นมิตร	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4) ให้คำปรึกษาและข้อมูล 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4) ให้คำปรึกษาและข้อมูล 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4) ให้คำปรึกษาและข้อมูล 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	ด้านที่ 4 บทบาทผู้ให้การพัฒนา 1) ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2) จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) 4) ให้คำปรึกษาและข้อมูล 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ตาราง 21 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับระยะเวลาการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3- 6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะขั้น สูงและการ ประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1- 3 ปี) สำหรับ การพัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์	ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3- 6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะขั้น สูงและการ ประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1- 3 ปี) สำหรับ การพัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์	ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3- 6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะขั้น สูงและการ ประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1- 3 ปี) สำหรับ การพัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์	ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3- 6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะขั้น สูงและการ ประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1- 3 ปี) สำหรับ การพัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์	ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3- 6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้เบื้องต้น 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะขั้น สูงและการ ประยุกต์ใช้ 3) ระยะยาว (1- 3 ปี) สำหรับ การพัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์	ด้านที่ 5 ระยะเวลาการ พัฒนา 1) ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ พื้นฐานและ ความรู้ เบื้องต้น 1,2,3,4,5 2) ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการ พัฒนาทักษะ ขั้นสูงและการ ประยุกต์ใช้ 1,2,3,4,5 3) ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการ พัฒนาความ เชี่ยวชาญและ ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ 1,2,3,4,5

ตาราง 22 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5	สรุป
ด้านที่ 6 การ วัดและ ประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 2) การประเมิน โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 3) การ ประเมินผลงาน และชิ้นงาน (Performanc e and Portfolio Assessment) 4) การประเมิน ผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) 5) การ ประเมินผล กระทบ (Impact Evaluation)	ด้านที่ 6 การ วัดและ ประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 2) การประเมิน โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 3) การ ประเมินผลงาน และชิ้นงาน (Performanc e and Portfolio Assessment) 4) การประเมิน ผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)	ด้านที่ 6 การวัด และประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 2) การประเมินผล งานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) และ 3) การประเมิน ผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) 4) ประเมินแบบอิง พัฒนาการ (Developmenta l Evaluation) 5) การประเมิน แบบบูรณาการ (Integrated Evaluation)	ด้านที่ 6 การ วัดและ ประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 2) การประเมิน โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360- degree Feedback) 3) การประเมิน อิงการปฏิบัติ” (Performance -based Assessment) 4) การ ประเมินผลงาน และชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) 5) การประเมิน ผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)	ด้านที่ 6 การ วัดและ ประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 2) การประเมิน โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 3) การ ประเมินผลงาน และชิ้นงาน (Performanc e and Portfolio Assessment) 4) การประเมิน ผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation)	ด้านที่ 6 การ วัดและ ประเมินผล 1) การประเมิน ตนเอง (Self- assessment) 1,2,3,4,5 2) การประเมิน โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 1,2,4,5 3) การ ประเมินผลงาน และชิ้นงาน (Performanc e and Portfolio Assessment) 1,2,3,4,5 4) การประเมิน ผลลัพธ์และ ผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) 2,3,4,5

ภาคผนวก ฉ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ



แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Digital Leadership Development Model of Secondary School Administrators Under the
Office of the Basic Education Commission

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบเพื่อการศึกษา องค์ประกอบ และแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 2) องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)		
ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติขององค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	- ตัด “ความสามารถของผู้นำ” ออก และใช้ “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” แทน - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy) จากองค์ประกอบที่ 2 มารวมต่อจากความหมาย
ด้านที่ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)		
ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร	✓	- ใส่คำว่า “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” ไว้หน้าสุด - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
		จากองค์ประกอบที่ 2 มารวมต่อจากความหมาย
ด้านที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)		
การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัล การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	- ใส่คำว่า “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” ไว้หน้าสุด - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning) จากองค์ประกอบที่ 2 มารวมต่อจากความหมาย
ด้านที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)		
ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและจัดการความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนผ่านการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจากทุกภาคส่วนการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	✓	- ตัด “ความสามารถของผู้นำใน” ออก และใช้ “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” แทน - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management) จาก

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
		องค์ประกอบที่ 2 มารวม ต่อจากความหมาย
ด้านที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)		
การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร การสร้าง โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่าง ต่อเนื่อง การบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้าน ดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้าง แรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล	✓	- ตัด “องค์กร” ออก และ แทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุง แล้วด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้าน ดิจิทัล (Digital Human Resource Development) จาก องค์ประกอบที่ 2 มารวม ต่อจากความหมาย
ด้านที่ 6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)		
กระบวนการในการส่งเสริมและสนับสนุนการ สร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลในองค์กร การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ ใหม่ๆ การสร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์จากการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร	✓	- ใส่คำว่า “พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงออกถึง” ไว้หน้าสุด - ตัด “องค์กร” ออก และ แทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุง แล้วด้านการสร้าง นวัตกรรมและคุณค่า ดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation) จาก องค์ประกอบที่ 2 มารวม ต่อจากความหมาย

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)		
ความสามารถในการพัฒนาความร่วมมือและการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมดิจิทัล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล	✓	- ตัด“ความสามารถของผู้นำใน”ออก และใช้ “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” แทน - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking) จากองค์ประกอบที่ 2 มารวมต่อจากความหมาย
ด้านที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)		
ความสามารถในการสร้างและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้งานดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ การสร้างความตระหนักและการป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร	✓	- ตัด“ความสามารถของผู้นำใน”ออก และใช้ “พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง” แทน - ตัด “องค์กร” ออก และแทนด้วย “สถานศึกษา” - นำพฤติกรรมที่ปรับปรุงแล้วด้านความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
		(Digital Safety and Ethics) จากองค์ประกอบที่ 2 มารวมต่อจาก ความหมาย

ประเด็นที่ 2 องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ประเด็นการพัฒนา		
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Vision and Strategy)		
พฤติกรรมชีวิต 1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วม 5) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 6) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล 7) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 9) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ 10) การปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัลให้ทันสมัยอยู่เสมอ	✓	- องค์ประกอบย่อยที่ 1 ประเด็นการพัฒนา เมื่อปรับปรุงครบทุกด้านแล้วยกพฤติกรรมของแต่ละด้านไปไว้ใน องค์ประกอบที่ 1 โดยวางพฤติกรรมในแต่ละด้านให้ตรงกับหัวข้อด้วยเพื่อลดความซ้ำซ้อน - ยุบรวมข้อ 2 และข้อ 3) - ข้อ 4) เปลี่ยน “ทุกภาคส่วนในองค์กร” เป็น ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 2 ความรู้และทักษะดิจิทัล (Digital Knowledge and Skills)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การแสดงความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) การใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร 4) การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) การแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 8) การติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 9) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร 10) การประเมินและพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	✓	- ข้อ 2) ตัดคำ “ได้อย่างคล่องแคล่ว” ออก และยุบรวมกับ ข้อ 3) - ตัดข้อ 6) - “องค์กร” เปลี่ยนเป็นสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการเรียนรู้ (Digital Culture and Learning)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การส่งเสริมค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร 2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การสนับสนุนการทดลองและสร้างนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 4) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านดิจิทัลระหว่างบุคลากร 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร 6) การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 7) การยกย่องและให้รางวัลและยกย่องผู้ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ 8) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 9) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัล 10) การออกแบบและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร	✓	- ตัด ข้อ 5) และ ข้อ 6) - “องค์กร” เปลี่ยนเป็น “สถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Management)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การประเมินความพร้อมและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กร 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร 3) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้กับบุคลากร 4) การบริหารจัดการความต้านทานและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5) การปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล 6) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างกลไกสนับสนุนและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง 8) การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 9) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	- เพิ่มเติมท้าย ข้อ 7) “สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ” - ตัด ข้อ 9) - คำว่า “องค์กร” เปลี่ยนเป็น “สถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัล (Digital Human Resource Development)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การประเมินความต้องการและช่องว่างในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลรายบุคคลและภาพรวมขององค์กร 3) การจัดหาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เหมาะสม 4) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ดิจิทัลที่หลากหลายและยืดหยุ่น 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสอนงานด้านดิจิทัล 6) การกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านดิจิทัล 7) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร 8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดทำรอบการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร 10) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	✓	- เพิ่มเติมท้าย ข้อ 7) “สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ” - ตัด ข้อ 3) ข้อ 4 และ ข้อ 6) - คำว่า “องค์กร” เปลี่ยนเป็น “สถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 6 การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าดิจิทัล (Digital Innovation and Value Creation)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 3) การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 4) การส่งเสริมการตลาดและเรียนรู้จากความสำเร็จในตลาดในการพัฒนานวัตกรรม 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 7) การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลในองค์กร 8) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมดิจิทัล 9) การประเมินและพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง 10) การเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมดิจิทัลสู่การใช้ประโยชน์	✓	- ตัด ข้อ 6) - คำว่า “องค์กร” เปลี่ยนเป็น “สถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 7 การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายดิจิทัล (Digital Collaboration and Networking)		
พฤติกรรมชี้วัด 1) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 3) การออกแบบและพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ดิจิทัลระหว่างองค์กร 5) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ด้านดิจิทัลระหว่างเครือข่าย 6) การสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 7) การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางดิจิทัล 8) การพัฒนาโครงการความร่วมมือด้านดิจิทัลระหว่างองค์กร 9) การจัดการและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 10) การประเมินและพัฒนาคุณภาพความร่วมมือของเครือข่ายดิจิทัล	✓	- ตัด ข้อ 4) และข้อ 8)

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ด้านที่ 8 ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล (Digital Safety and Ethics)		
พฤติกรรมชีวิต 1) การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล 2) การสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัลในองค์กร 3) การวางมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัล 4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ 5) การจัดการความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ 6) การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว 7) การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางดิจิทัลในองค์กร 8) การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมดิจิทัล 9) การติดตามและประเมินมาตรการความปลอดภัยทางดิจิทัล 10) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล	✓	- ยุบรวมข้อ 3) กับข้อ 1) - ยุบรวมข้อ 5) กับข้อ 8) - คำว่า “องค์กร” เปลี่ยนเป็น “สถานศึกษา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 2 แนวดำเนินการพัฒนา		
1. การประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 1.1 ผู้รับการพัฒนาทำแบบประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษา 1.2 ผู้รับการพัฒนารวบรวมข้อมูลจากครู นักเรียน และบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาปัจจุบัน 1.3 ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารจัดการดิจิทัล 1.4 ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับการบริหารงานดิจิทัลในสถานศึกษา 2. การกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนา รายบุคคล 2.1 ผู้รับการพัฒนาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามความจำเป็นและผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียน 2.2 ผู้รับการพัฒนาระบุวิธีการวัดผลความสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย เช่น ระดับการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความพึงพอใจของครูและนักเรียน หรือผลลัพธ์ทางการศึกษา 2.3 ผู้รับการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยระบุกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย	✓	- ปรับปรุงชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2 จาก “แนวดำเนินการพัฒนา” เป็น “กระบวนการพัฒนา” - เปลี่ยนคำว่า “สมรรถนะ” เป็น “พฤติกรรม” - เปลี่ยนคำว่า “สมรรถนะ” เป็น “พฤติกรรม”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
3. การดำเนินการพัฒนาตามแผน 3.1 ผู้ให้การพัฒนาดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 3.2 ผู้ให้การพัฒนา มีการกำกับ นิเทศและติดตาม ให้เป็นไปตามกระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา 4.1 ผู้ให้การพัฒนา ประเมินระหว่างดำเนินการ โดยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4.2 ผู้ให้การพัฒนา ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หลังจากได้รับการพัฒนา 4.3 ผู้ให้การพัฒนา รวบรวมข้อมูลย้อนกลับสำรวจความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 4.4 ผู้ให้การพัฒนา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระบุปัญหาและอุปสรรคที่พบระหว่างการพัฒนา เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการพัฒนาในระยะต่อไป 5. การสะท้อนคิดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5.1 ผู้รับการพัฒนากำหนดทำบันทึกการเรียนรู้ (Learning Journal) เพื่อสะท้อนคิดประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล 5.2 ผู้รับการพัฒนาลงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย 5.3 ผู้รับการพัฒนาดำเนินการตามแนวโน้มเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุด และพิจารณาการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน		-ข้อ 5.2 “.....เพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย” เป็น “.....เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่าย

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
องค์ประกอบย่อยที่ 3 เทคนิควิธีการพัฒนา		
1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 1.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา (School Management Information System) โดยเน้นให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติจริง 1.2 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เช่น การใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, Google Data Studio หรือ โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา 1.3 จัดอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 1.4 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้และทดลองใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ 1.5 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในโรงเรียน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ 1.6 จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือการสื่อสารดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสื่อสารกับผู้ปกครอง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 2. การศึกษาดูงาน (Study Visit) 2.1 จัดให้มีการศึกษาดูงานที่โรงเรียนที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	✓	- ปรับปรุงชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 3 จาก “เทคนิควิธีการพัฒนา” เป็น “วิธีการพัฒนา” - แทรก “ตัวอย่างกิจกรรมพัฒนา” ระหว่าง ข้อ 1 กับ 1.1 - ข้อ 1.5 ตัด “โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ” ออก

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
2.2 จัดให้ผู้รับการพัฒนได้เยี่ยมชมบริษัทหรือองค์กรที่ทำงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเรียนรู้แนวโน้มและนวัตกรรมล่าสุด 2.3 จัดให้ผู้รับการพัฒนได้สัมผัสประสบการณ์ห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลล้ำสมัย เพื่อนำแนวความคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3. การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริง(On-the-job Training) 3.1 ให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในการนำระบบดิจิทัลมาใช้งานบริหารจริง โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น การใช้ระบบจัดการเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงบประมาณ หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 3.2 ให้ผู้รับการพัฒนาร่วมและดำเนินโครงการด้านดิจิทัลในโรงเรียน เช่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนออนไลน์ การสร้างคลังข้อมูลดิจิทัลของโรงเรียน หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของโรงเรียน 3.3 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนในการวิเคราะห์และตัดสินใจในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การปรับปรุงหลักสูตร หรือการพัฒนาครู 3.4 ให้ผู้รับการพัฒนาค้นคว้าและใช้ระบบติดตามประเมินผลแบบออนไลน์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3.5 ให้ผู้รับการพัฒนาร่วมและดำเนินการประชุมออนไลน์กับครู บุคลากร ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ต่างๆ 3.6 ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดการ		- แทรก “ตัวอย่างกิจกรรมพัฒนา” ระหว่าง ข้อ 2 กับ 2.1 และ ตัด “ทั้งในประเทศและต่างประเทศ” ออก - ตัด ข้อ 3.1 และ 3.2 ออก

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
เรียนการสอนในช่วงโรคระบาด หรือการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ 4. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) 4.1 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (MOOCs) ด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา จากแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC 4.2 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา เช่น กลุ่มใน LinkedIn, Facebook หรือแพลตฟอร์มเฉพาะทาง 4.3 แนะนำช่องทางการเรียนรู้ผ่านพอดแคสต์และวิดีโอออนไลน์เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา 4.4 สนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาคัดลอกใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการเรียนการสอน 4.5 ส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		- ข้อ 4.1 แทนที่ “เช่น Coursera, EdX, หรือ ThaiMOOC” ด้วย “ที่พัฒนาโดยหน่วยงานต่างๆ - ข้อ 4.3 แทนที่ “แนะนำ” ด้วย “ศึกษา” - ตัดข้อ 4.5 ออก
องค์ประกอบย่อยที่ 4 บทบาทผู้รับการพัฒนา		
1. ประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2. ศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างกระตือรือร้น และมีส่วนร่วม	✓	

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
4. ฝึกปฏิบัติและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง 5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ		
องค์ประกอบย่อยที่ 5 บทบาทผู้ให้การพัฒนา		
1. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร 2. จัดเตรียมทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3. เป็นผู้อำนวยการความสะอาดในการเรียนรู้ (Facilitator) 4. ให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ 5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	✓	-
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านระยะเวลาการพัฒนา		
1. ระยะสั้น (3-6 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะพื้นฐานและความรู้เบื้องต้น 2. ระยะกลาง (6-12 เดือน) สำหรับการพัฒนาทักษะขั้นสูงและการประยุกต์ใช้ 3. ระยะยาว (1-3 ปี) สำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	✓	-
องค์ประกอบย่อยที่ 7 การวัดและประเมินผล		
1. การประเมินตนเอง (Self-assessment) 1.1 ให้ผู้บริหารจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 1.2 ให้ผู้บริหารนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	- ข้อ 1.1 และ 1.2 ตัดคำ “ผู้บริหาร” แทนที่ด้วย “ผู้รับการพัฒนา”

องค์ประกอบย่อย	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1.3 ประเมินจากการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 2. การประเมินโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (360-degree Feedback) 2.1 ประเมินผลการเรียนรู้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม 2.2 ประเมินจากผลงานที่ผู้บริหารสร้างขึ้นระหว่างการฝึกอบรม 2.3 ติดตามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริง หลังการฝึกอบรม 1-3 เดือน 2.4 ติดตามการนำแนวคิดและความรู้จากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา 3. การประเมินผลงานและชิ้นงาน (Performance and Portfolio Assessment) 3.1 ประเมินผลจากความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3.2 ให้ผู้บริหารจัดทำรายงานสรุปการศึกษาดูงานและแนวทางการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ 4. การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Evaluation) 4.1 รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง 4.2 จัดให้มีการสะท้อนคิดและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริง		- ข้อ 1.3 เพิ่มเติม “ตนเอง” หลังคำว่า “ประเมิน” - แทรกคำว่า “ผู้ให้การพัฒนา” ไว้ด้านหน้า ข้อ 2.1 ถึง 2.4 - ข้อ 2.2 “ผู้บริหาร” เปลี่ยนเป็น “ผู้รับการพัฒนาศึกษา” - แทรกคำว่า “ผู้ให้การพัฒนา” ไว้ด้านหน้า ข้อ 3.1 และ 3.3 - ข้อ 3.2 เปลี่ยน “ให้ผู้บริหาร” เป็น “ผู้รับการพัฒนาศึกษา” - แทรกคำว่า “ผู้ให้การพัฒนา” หน้าข้อ 4.1 และ 4.2



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล ศุภโชค เอี่ยมงาม
วัน เดือน ปี เกิด 23 เมษายน 2523
ที่อยู่ปัจจุบัน 134/8 ถนนพรหมประเสริฐ ตำบลบ้านกล้วย อำเภอเมืองชัยนาท
จังหวัดชัยนาท 17000
ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนสาครพิทยาคม 150 หมู่ 4 ตำบลหางน้ำสาคร อำเภอมโนรมย์
จังหวัดชัยนาท 17170
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู วิทยฐานะชำนาญการ
ประวัติการศึกษา พ.ศ.2545 วศ.บ. (อุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.2555 กศ.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏ
จันทระเกษม
e-mail iamngam.s@gmail.com
โทรศัพท์ 0862130240

