




แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

ปานัสม์ ชุมภูยาละ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
พฤศจิกายน 2563

แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

The seal of Uttaradit Rajabhat University is a large, faint watermark in the background. It features a central emblem with a flame-like top and a base, surrounded by a circular border containing the university's name in Thai and English: "มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์" and "UTTARADIT RAJABHAT UNIVERSITY".

ปาณีสร์ ชุมภูยาละ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
พฤศจิกายน 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

Guidelines for Promoting Leadership Characteristics of Digital
Transformation of School Administrators in Opportunity
Expansion Schools under Office of Uttaradit Primary Education
Service Area 2



Panus Chumpuyala

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education Program (Educational Administration)
faculty of Education Uttaradit Rajabhat University

November 2020

Copyright of Uttaradit Rajabhat University

วิทยานิพนธ์ เรื่อง

แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
ของ

ปาณิสร์ ชุมภูยาละ

ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณ)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณ)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
ผู้วิจัย	ปานัสม์ ชุมภูยาละ
ปริญญา	หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชภูมิ สีชมภู
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพกา ธรรมสิทธิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล และแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยแบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 คน และครูผู้สอน จำนวน 330 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณลักษณะ 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี และด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ สำหรับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรให้บุคลากรทางการศึกษาร่วมประชุมวิเคราะห์ SWOT หาสาเหตุปัญหาและจัดทำแผนแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทราบคุณลักษณะและมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาตลอดจนเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงศักยภาพและพัฒนาตนเองให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างขวัญกำลังใจและ

เสริมแรงทางบวกโดยวิธีการชมเชย ให้รางวัล เมื่อมองเห็นความสำเร็จของบุคลากร ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน นำแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา พัฒนายุทธศาสตร์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียม

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล, โรงเรียนขยายโอกาส



Abstract

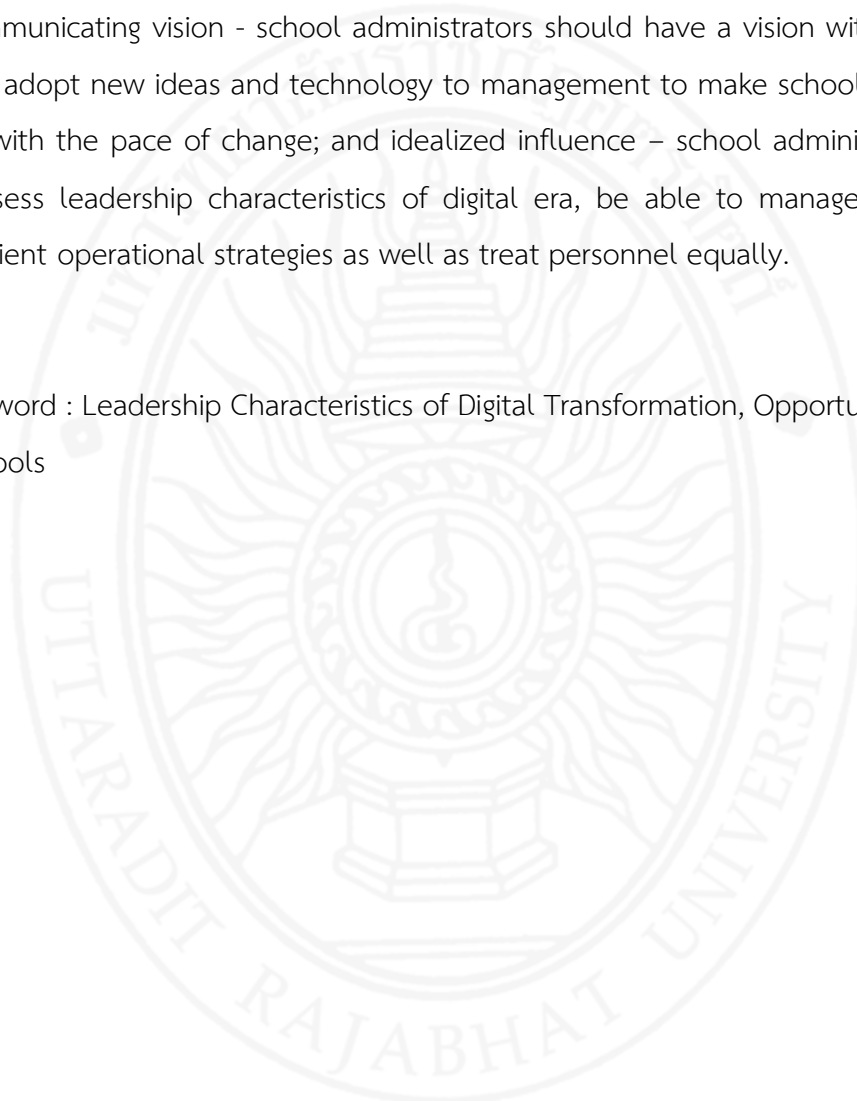
Title	Guidelines for Promoting Leadership Characteristics of Digital Transformation of School Administrators in Opportunity Expansion Schools under Office of Uttaradit Primary Education Service Area 2
Author	Panus Chumpuyala
Degree	Master of Education Program (Educational Administration)
Advisor	Assistant Professor Dr. Chatphum Sichomphoo
Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Phimpaka Thammasit

The purposes of this research were to study level of leadership characteristics of digital transformation and guidelines for promoting the leadership characteristics of digital transformation of school administrators in opportunity expansion schools under Office of Uttaradit Primary Education Service Area 2. The population of this research was 25 school administrators and 220 teachers in opportunity expansion schools under Office of Uttaradit Primary Education Service Area 2. The instruments used were a questionnaire, an in-depth interview and a group discussion. The percentage, mean and standard deviation were the parameters used for statistical analysis.

The results revealed that according to the opinions of administrators and teachers, the level of 5 aspects of leadership characteristics of digital transformation of school administrators in opportunity expansion schools under Office of Uttaradit Primary Education Service Area 2 were overall at a high level. The highest ranked was intellectual stimulation followed by individualized consideration, inspiration motivation, idealized influence, and creating and communicating vision respectively. The guidelines for promoting the leadership characteristics of digital transformation were categorized into 5 aspects: intellectual stimulation – education personnel should work together on SWOT analysis to analyze problems in schools and create

solution plans to keep up with changes; individualized consideration – school administrators must know personnel’s abilities and put the right person in the right position, and also give opportunities for teachers to show their abilities and develop their skills; inspiration motivation – school administrators should raise personnel’s morale by praising and rewarding the personnel when they succeed; creating and communicating vision - school administrators should have a vision with a clear goal, and adopt new ideas and technology to management to make schools able to keep up with the pace of change; and idealized influence – school administrators should possess leadership characteristics of digital era, be able to manage, and develop efficient operational strategies as well as treat personnel equally.

Keyword : Leadership Characteristics of Digital Transformation, Opportunity Expansion Schools



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชฎุมิ สีชมภู ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้แนวความคิดหลักการทฤษฎี และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพกา ธรรมสิทธิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติม และเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ อาจารย์ ดร.สุรเชษฐ์ บุญรักษ์ ที่ได้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเป็นประโยชน์แก่ผู้ศึกษา และผู้ที่สนใจ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาในการตรวจสอบแบบสอบถาม คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ และคำแนะนำต่าง ๆ จึงขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการนายวันชัย คำเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) ที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม เอาใจใส่ อำนวยความสะดวกในการทำวิทยานิพนธ์ ครุฑนุชานฎ คำเทพ และครูธัญญารัตน์ จันทร์โทน ที่ได้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการทำวิจัย บุคลากรของโรงเรียนอนุบาลท่าปลา(ชุมชนร่วมจิต) ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ตลอดถึงผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีนี้แก่คุณพ่อนอง ชุมภูยาละ และคุณแม่แดนนภา ชุมภูยาละ ผู้ที่มีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือในด้านกำลังใจ และทุนทรัพย์ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

ปานัสม์ ชุมภูยาละ

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการทำวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล.....	8
คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล.....	37
บริบทโรงเรียนขยายโอกาส.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	85
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน.....	87
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 โดยกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก 98	
ตอนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่มหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุค ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2.....	116
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
สรุปผลการวิจัย.....	122
อภิปรายผลการวิจัย.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	132
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	138
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือราชการ.....	140

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	161
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	179



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	22
ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิจัย.....	63
ตารางที่ 3 โรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2.....	69
ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 (ด้านการกระตุ้นทางปัญญา).....	87
ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 (ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล).....	89
ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ).....	91
ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 (ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์).....	93
ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 (ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี).....	95
ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส	

ทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตาม
องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้..... 97



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาภายในประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของประชากรภายในประเทศ ในการเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันในเวทีระดับโลก การศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ประเทศใดที่ประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสม และทั่วถึงประเทศนั้นก็จะเป็นประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเกือบทุกด้าน ประกอบกับในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันตลอดเวลาทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การคมนาคมขนส่ง การสื่อสาร และการเมืองระดับประเทศ ทุกประเทศล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ประเทศไทยจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นล้วนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรงในทุกด้าน

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทยหลาย ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการเมืองการปกครองและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 ในปีพุทธศักราช 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารงาน และการจัดการศึกษาทางด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรงโดยให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน การปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษา ปฏิรูปครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินภารกิจให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ผลการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ และเพื่อให้คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน และพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

(คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่ จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมตลอดจน จรรยาบรรณวิชาชีพ ที่ดีจึงจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ ที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (ธีระ รุณเจริญ, 2550, น.8) ในทุกขั้นตอนผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนเข้ามา เกี่ยวข้อง และจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ พร้อมที่จะแก้ไขและพัฒนาข้อผิดพลาดเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ผู้บริหารเป็นบุคคลหลัก ที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา และความสำเร็จที่เกิด ขึ้นอยู่กับ คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำของสถานศึกษาย่อมทำให้งาน บริหารสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม สถานศึกษาในถิ่นทุรกันดาร หรือ สถานศึกษาขยายโอกาส

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเกิดขึ้นครั้งแรกในปี พุทธศักราช 2533 สังกัดสำนักงาน การประถมแห่งชาติ โดยเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในพื้นที่ห่างไกลจากโรงเรียนที่เปิด สอนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในขณะนั้น ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ทั้งหมด โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีจุดประสงค์เพื่อให้เยาวชนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่ไม่สามารถเดินทางไปศึกษาต่อในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาได้มีโอกาส เรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการเปิดโอกาส หรือขยายโอกาสให้เยาวชนที่อยู่ในเขต พื้นที่ห่างไกลได้รับความรู้ และมีพื้นฐานทางด้านการศึกษาที่สูงขึ้น ในการดำเนินการดังกล่าวใช้อาคาร สถานที่ และบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพร้อม จากการดำเนินงานของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 จนถึงปีการศึกษา 2544 โรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษาทั่วประเทศเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และในปัจจุบันโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ได้จัดการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยโรงเรียนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา และให้บริการด้านการศึกษาในอำเภอท่าปลา อำเภอน้ำปาด อำเภอพากท่า และอำเภอบ้านโคก มีโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 25 โรงเรียน จากผลการประเมิน PISA 2561 ในด้านการรู้เรื่องการอ่าน ด้านการรู้เรื่องคณิตศาสตร์ และด้านการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ มีกลุ่มโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน คือ กลุ่มโรงเรียนร่วมจิต-ผาเลือด ส่วนกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ ไม่ผ่านเกณฑ์ ในส่วนกลุ่มของโรงเรียนขยายโอกาสมีคะแนนเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้ายของการประเมินในทุก ๆ ด้าน (สถาบันการส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2544) และจากการรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2560 ของผู้เรียนโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (รายงานการประกันคุณภาพภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2, 2560 ครั้งที่ 1) ทั้งนี้เกิดจากหลายปัจจัยหลัก คือ ปัญหาทางการบริหารและสนับสนุน เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากร ขาดแคลนงบประมาณ อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ โรงเรียนยังประสบปัญหาทางด้านนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นที่เข้าสู่วัยรุ่น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ รวมถึงคณะครูมีการแบ่งกลุ่มระหว่างครูที่มีวิทยุฒิสสูง กับครูรุ่นใหม่ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยุฒิน้อย มีความคิดเห็นไม่ตรงกับครูที่มีวิทยุฒิสสูงกว่าทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะและทักษะ รวมทั้งภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากยุคอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรับมือผู้เรียน และครูผู้สอนในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาตนเอง และหน่วยงานที่สูงขึ้นไปสามารถนำผลการศึกษาไปวางแผน และกำหนดหลักสูตรในการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้บริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำถามการวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 ควรจะมีลักษณะอย่างไร
2. แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2
2. เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์ เขต 2 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 คน และครูผู้สอน จำนวน 330 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 355 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 จำนวน 1 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 คน ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 จำนวน 2 คน และครูผู้สอนที่มีผลงานทางวิชาการ จำนวน 2 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 3 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยศึกษาจากบทความ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์
5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล หมายถึง ระดับของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแจ้งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน และการให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คำแนะนำช่วยเหลือ ชี้แนะการทำงาน ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
4. การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และการให้อิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็น
5. การเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างบารมี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีอัธยาศัยดี มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และประพฤติตนเหมาะสมกับจรรยาบรรณวิชาชีพ

แนวทาง หมายถึง วิธีการ ขั้นตอน กิจกรรม หรือ เครื่องมือที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในระดับต้นสังกัดได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรดำเนินการตาม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญาให้ครู และบุคลากรทางการ

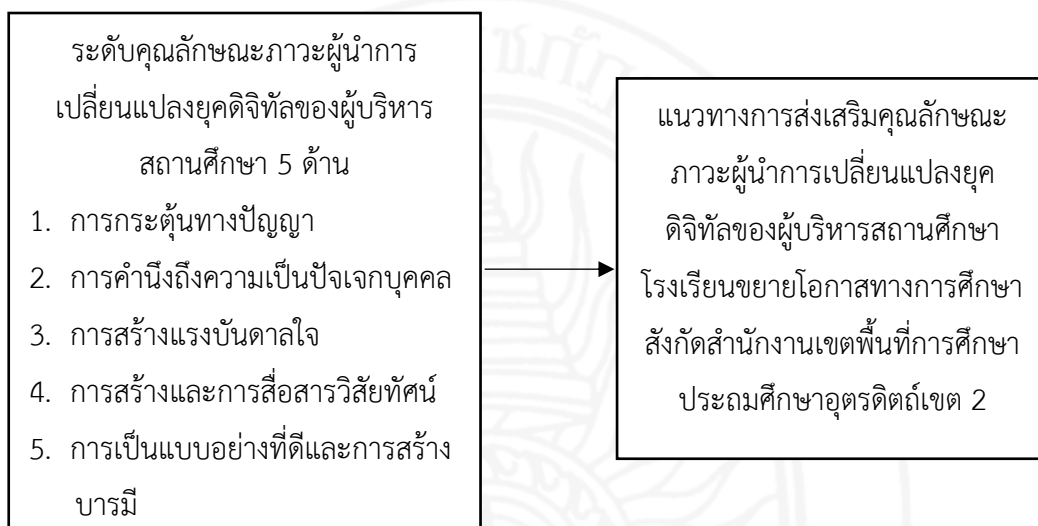
ศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ครูถนัดและมีความสนใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูอยู่เสมอ เพื่อเสริมแรงทางบวกให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริการงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องมีทักษะการเรียนรู้ ทักษะในการสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2
2. ได้แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดนำไปใช้วางแผนในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทางต้นสังกัด

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล
3. แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคดิจิทัล
4. บริบทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

ความหมายภาวะผู้นำ

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, น.190-192) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายโฮเวลล์และคอสลีย์ (Howell and Costley) (อ้างถึงใน มัณฑนา มินทุมิตร และคณะ, 2546, น.2-7) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถพิจารณาเป็นประเด็น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือเป็นกลุ่มของการกระทำ ที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องเป็นลำดับขั้นตอนของการกระทำ หรือตรงไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม
2. การกระทำของผู้นำถูกออกแบบให้มีอิทธิพลต่อการปรับพฤติกรรมของบุคคลอื่น
3. ถึงแม้ว่าในเวลานั้นกลุ่มของการกระทำ นั้นอำนาจจะดำเนินการไปจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่มโดยเกิดจากบุคคลหลายคนก็ได้ แต่จะมีเพียงบุคคลเพียงบุคคลเดียวเท่านั้นที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำของกลุ่ม
4. ผู้ตามมีทัศนคติว่าอิทธิพลของผู้นำ เป็นอำนาจที่ชอบธรรม นั่นคือการมีอิทธิพลของผู้นำ มีเหตุผลและมีความถูกต้องภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ

5. อิทธิพลของผู้นำมุ่งตรงสู่เป้าหมายของกลุ่ม ยูพา เสนาะพิน (2546, น.11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น.12-13) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความศรัทธาเริ่มและการรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการชักจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น.31) ให้คำจำกัดความที่ ภาวะผู้นำ คือพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำ อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, น.150) อธิบายถึง ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (Power) บาทอล และคณะ (Bartol and Others, 1998, p.1) ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อันเนื่องมาจาก มีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, น.13) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

พิทักษ์ รัตนดิยา (2548, น.6) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำ ใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, น.8) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์กรได้ และสิ่งที่สำคัญคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.14) กล่าวว่า ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อถือและยอมรับทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลลาภรณ์ (อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2550, น.9) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของตนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal)

สมหวัง อาลัยญาติ (2551, น.11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อุดม พินธุรัช (2553, น.14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเองและสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มร่วมกับบุคคลในองค์กรได้ เพื่อชักจูงผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามเป้าหมาย

ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554, น.22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการของการมีอิทธิพลโน้มน้าวกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์

แบส (Bass, 1985, p.545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานผู้ตามได้รับผลิตเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำ ไปในระดับสูงจากความหมายของภาวะผู้นำ ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือความสามารถที่จะจูงใจโน้มน้าวพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

Lussier & Achua (อ้างถึงใน สมพรจำ ปานิล, 2550, น.52) กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การอธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษามีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันได้ศึกษากระบวนทัศน์ภาวะผู้นำโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามวิวัฒนาการแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้

1. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ (The Traits Theory Paradigm) การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ติดกันมาตั้งแต่เกิดไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leaders are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะ หรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ตามหรือจากผู้นำ ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จะเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ Lussier & Achua (อ้างถึงในสมพร

จำ ปานิล, 2550, น.53) ระหว่างปี ค.ศ. 1940-1947 สตอกดิลล์ ได้ตรวจสอบผลงานวิจัย 124 เรื่อง ที่ทำการวิจัยมีข้อเสนอแนะว่าผู้นำ เป็นเจ้าของลักษณะและทักษะที่ไม่พบในบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งสตอกดิลล์ ได้จัดแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะและทักษะ คือ 1. ความสามารถ 2. ความสำเร็จ 3. ความรับผิดชอบ 4. การมีส่วนร่วม 5. สถานภาพ สตอกดิลล์ (Stogdill, 1948, pp.35-71) และจากการวิจัยเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำเป็นจำนวนมาก ไม่บรรลุผลในการค้นหาลักษณะอันเป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ (Gibb, 1954, pp.877-920) จึงไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไรด้วยเห็นผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมผู้นำ

กระบวนทัศน์ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ (The Behavioral Leadership Theory Paradigms) ประมาณปี ค.ศ. 1950-1959 นักวิจัยได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีคุณลักษณะ มาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำ ของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำ ในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำ ตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมของผู้นำ มีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม และจากผลการศึกษาในพฤติกรรมของผู้นำ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอเซตท (The Ohio Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน เป็นผู้นำ ที่ดีที่สุดและ แบบผู้นำ มุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำ มุ่งงานตามลำดับ (บัณฑิตทดแทน พิทักษ์, 2540, น.58)

3. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Contingency Leadership theory Paradigms) ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำ ที่ดีที่สุดในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามในสถานการณ์ หรือหมายถึงว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์จึงเน้นที่ความสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นที่ความสำคัญองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ

ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสม หรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีผู้นำตาม สถานการณ์ของฟิตเลอร์ Contingency Leadership Theory (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, น.257) ซึ่งฟิตเลอร์ (Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลัก พื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบผู้ถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Leastperferred Coworker Scale) แยกผู้นำแบบมุ่งคนหรือมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยายของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำ กับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใดนอกจากนี้ฟิตเลอร์ พบว่าคุณภาพของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำ เหนือสมาชิก กลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง (บัณฑิตแทนพิทักษ์, 2540, น.59)

4. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการโดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory Paradigms) ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาทฤษฎีภาวะ ผู้นำแบบบูรณาการ หรือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎี พฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จและ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่าผู้นำ บางคนจึงเต็มใจทำงานอย่าง หนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือประสิทธิภาพ ผู้นำมีพฤติกรรมต่อผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพได้สะดวกยิ่งขึ้นว่าทำไมพฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำอาจแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship Leadership) และภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น (บัณฑิตแทนพิทักษ์, 2540, น.60)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549, น.24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ และด้านสถานการณ์ จนสามารถ รวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายอย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับได้จำกัดเพียงทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่ตายตัวแต่การศึกษาทฤษฎี

ในอดีตจะเป็นประโยชน์ให้แก่คนรุ่นหลังเพื่อได้นำแนวคิดมาปฏิบัติตามความเหมาะสม ซึ่งได้สรุปการแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคเริ่มแรกซึ่งได้แนวคิดจากทฤษฎีแนวคิดผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จะอธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำโดยมีสมมติฐานว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน และมีความสามารถพิเศษที่เหนือกว่าผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่พบ เช่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะทางสรีระที่ดี มีสติปัญญาและบุคลิกที่ดีแตกต่างจากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำลดน้อยลงทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าคุณลักษณะแต่ผู้นำยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1.1 มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคปัญหาที่มีความคิดริเริ่มในหลาย ๆ ประเภท ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง ความเติบโตขององค์กร ผู้นำสมัยก่อนเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

1.2 มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) หมายถึง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีความต้องการอำนาจสูงชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม ความต้องการอำนาจคือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจ และทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.3 มีความซื่อสัตย์ (Honesty) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะรักษาคำพูด ทำตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ (Reliability)

1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคก็ตาม ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

1.5 มีความรู้ในทางธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ในเชิงธุรกิจ เช่น มีความรู้ในเรื่องอุตสาหกรรม การแข่งขันเทคโนโลยีต่าง ๆ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานขององค์กร

ส่วนคุณสมบัติโดยทั่วไปที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ 1. มีความเฉลียวฉลาดสติปัญญาดีมีการตัดสินใจที่ดี 2. ได้รับความสำเร็จในด้านการศึกษามีการศึกษาที่ดี มีความรู้ 3. มีวุฒิภาวะและมีความมั่นคงทางอารมณ์ 4. มีความมุ่งมั่นพยายามและผลักดันตัวเองให้ประสบความสำเร็จ 5. มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมทางสังคมสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี และ 6. มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นลักษณะที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำ

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิถีทางในการนำและการใช้อำนาจเป็นแบบแผน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่ต้องการ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549, น.49-50) คือ

2.1 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่ามีผู้นำ 3 แบบ คือ 1. ผู้นำแบบเผด็จการ ยึดมั่นในตนเองเป็นหลักรวมอำนาจการตัดสินใจไว้กับตนเอง โดยสั่งการให้ผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ควบคุมน้อยเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีอิสระในการทำงาน 3. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นการปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะมีหน้าที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ไม่มีการควบคุมเป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกันทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

2.2 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ 1. ด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการทำงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานที่สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก 2. ด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกความรู้สึกที่ไวต่อการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้ตาม ในแง่การให้การยอมรับในความคิดเห็น ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหา

คำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตนที่แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง

2.3 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนในการทำงาน วิธีการทำงานต้องปฏิบัติตามรวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศ ตรวจสอบงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด แบบพฤติกรรมแบบมุ่งคนทำงาน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ผู้นำแสดงออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อกันกับผู้ตามเพื่อช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย คูเซซพอสเนอร์ (Kouzes, 1995) ได้สรุปแนวคิดซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

3.1 มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร คือ ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่าง ๆ โดยผู้นำจะต้องมีการเผชิญความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างเป็นระบบไม่ใช่เสี่ยงแบบไร้ทิศทาง

3.2 การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร คือ การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้นสามารถจัดการพันธกิจและเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ตามสามารถมองภาพและอธิบายอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้และสามารถประยุกต์ทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบจนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จในองค์กร

3.3 สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการสร้างทีม และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

3.4 เป็นต้นแบบให้แก่สมาชิกในองค์กร คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะต้องอยู่ในสายตาของทุกคนในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมแก่บุคคลทั้งหลาย ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กร

3.5 ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การที่ผู้นำให้การสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชยความพยายามในการทำงานของผู้ร่วมงานแสดงความยินดีและสร้างความประทับใจความภาคภูมิใจให้แก่สมาชิกหรือทีมงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะที่มีในตัวผู้นำและเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถนำไปปฏิบัติในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554, น.41) กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำกล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร เช่น บุคลิก ทักษะ ลักษณะทางกายภาพและสิ่งอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบบงการ

2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยุคส์ มี 3 ประเภท คือ

3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน

3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

3.3 พฤติกรรมที่เน้นความเปลี่ยนแปลง

สมคิด บางโม (2546, น.23) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุบนิสัยใจคอ เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น

2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal and Situation Theory) ภายหลังปี 1930 นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction and Expectation Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องของกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญและตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่มคน และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด โดยสมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำก็ได้หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในการเป็นผู้นำกลุ่ม

4. ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors Leadership Theory) ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้านและเสนอแนะว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น

สภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ควรต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้
อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบไปด้วย 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำ 2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ 4. ทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
ซึ่งแนวคิดทฤษฎีแบบนี้ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
แวดล้อมที่สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ทฤษฎีตาม
สถานการณ์ถือว่าเป็นทฤษฎีที่น่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อ
ความสำเร็จขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่อำนวยให้ผู้บริหาร
สามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

ในการศึกษาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาการกระทำของผู้นำ โดยระบุแบบพฤติกรรมวิธีการ
ที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะสมกับงาน และพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้
ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก แต่สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ และยืนยันว่าทฤษฎีนี้
สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ทุกองค์กร ในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศ
ไทยพบว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรโดยเฉพาะในธุรกิจ
อุตสาหกรรม นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการ
ปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น.16) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Yukl (Yukl's Transformational Leadership
Theory)

Yukl (1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน
นั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์กรต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมาย
วัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์กรว่ามีอะไรบ้างความชัดเจนทำให้ผู้ตาม
มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน
2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ผู้นำ จำเป็นต้องให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้น
มีความเป็นไปได้และผู้ตามต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกันโดยกลยุทธ์นั้น
ต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวกความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวก
ของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำโดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤต ผู้นำต้อง
หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจการลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม ผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตาม โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูงหรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม แนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นขั้นหรือเป็นขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนัก เพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือถ้าเกิดไม่ประสบความสำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนัก และถ้างานชิ้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ บุคคลนั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องพยายามรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอยหรือลดน้อยลง อีกทั้งต้องมีการส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงาน ผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมในการเสริมแรงบางอย่าง เช่น การฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์ คือ การกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่าง เช่น การเป็นผู้นำที่เสียสละ เป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. การเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามธรรมชาติดังแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเอง รวมทั้งอธิบายการที่ทำให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้นและยังรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างพอเพียง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงการทำงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กร และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดความตระหนักเห็นถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสูงสุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn (Burn's Transformational Leadership Theory)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดย Burn (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น.25) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตาม ก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ เป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น การให้เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) โดยมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดย Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะของการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น

เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นสภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องสภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ (Bass and Avolio Transformational Leadership Theory)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548, น.30) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ.1985 ได้เสนอสภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) และ สภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลเป็นการตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม พบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพออย่างไรก็ตามสภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกันหรือในเวลาที่แตกต่างกันแต่มีการศึกษาพบว่าสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่าสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสำหรับความแตกต่างของสภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่สภาพ การที่เป็นการตอบสนอง	มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็น ลักษณะการริเริ่ม
แรงจูงใจอำนาจจุดเน้นผู้นำ	1. รางวัล(ภายนอก) 2. ประเพณีปฏิบัติ 3. ผลที่ได้ 4. เน้นกิจกรรมซึ่งบทบาท	1. เห็นคุณค่า(ภายใน) 2. ความมีบุคลิกพิเศษ 3. วิสัยทัศน์ 4. เป็นที่ปรึกษาผู้ฝึกสอนและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา	ชัดเจนตระหนักในความ ต้องการจัดการแบบวางเฉย แสวงหาความมั่นคงเน้นความ ต้องการของตนเอง	ครูมีการกระจายอำนาจให้ บุคคลให้อำนาจการตัดสินใจ ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การและช่วยทำมากกว่าที่ คาดหวัง
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Mosley, Pictri and Megginson (อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, น.45)

นอกจากนั้น Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงาน และผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไรมีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน มีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Bass (อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548, น.27) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปร่างขึ้นโดยการศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลพัฒนาฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรมไป

จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบันการศึกษาวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaires: MQL) ที่สร้าง และพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

Bass and Avolio (อ้างถึงใน ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548, น.20) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามได้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และจะนำไปสู่การบรรลุผลที่สูงขึ้น โดยผู้นำใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมโดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติตนเลียนแบบผู้นำเพื่อให้ บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังตัวผู้ตามผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตและผู้ตามสามารถไว้วางใจได้ว่าผู้นำจะทำในสิ่งที่ ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม (Bass & Avolio, 1994, p.3)

แบส (Bass, 1985, pp.53-54) อธิบายถึงพฤติกรรมแสดงถึงการมีอิทธิพลด้าน อุดมการณ์หรือความเสน่ห์ห่า (Charismatic) ของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความต้องการในอำนาจ ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้จะทำให้ ผู้ตามมีความเชื่อในความถูกต้องของความคิดและศรัทธาในตัวผู้นำ ความต้องการมีอำนาจจะทำให้ ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
2. แสดงพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตาม ว่าเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพและประสบความสำเร็จซึ่ง จะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อในการตัดสินใจ และเต็มใจที่จะเชื่อฟัง
3. สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมีการ ตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตามในกลุ่มร่วมกัน
4. คาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ตามค่อนข้างสูง และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ
5. กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยการให้งานที่ท้าทาย ให้มีการแข่งขัน การสร้าง ทีมงาน และการทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในการที่จะกระตุ้นใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความท้าทายเกี่ยวกับงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต จะสร้างภาพและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1994, p.3)

แบส (Bass, 1985, pp.67-73) อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองทำโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ตามอาสาทำงาน เพราะการอาสาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ แสดงความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศสื่อสารแบบเปิด ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และมีความเชื่อถือว่าว่างใจซึ่งกันและกันและมีการใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน

2. การสร้างความมั่นใจ (Confidence Building) ความมั่นใจเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด เกิดความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น การที่ผู้ตามเกิดความมั่นใจจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจและทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in the Cause) การสร้างความเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายยากลำบากนั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ผลแห่งความคาดหวัง (Making Use Of the Pygmalion) คือการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดี และจะทำดีกว่าผู้ที่ได้คาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ผลแห่งความคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ผลแห่งความคาดหวังกับผู้ตามจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีความคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม (Bass & Avolio)

ควินและฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983, pp.36-37) ได้เสนอแนะวิธีการกระตุ้นทางปัญญาไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้หลักเหตุผล ผู้นำจะเน้นการจูงใจในด้านความสำเร็จโครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่นำหนักที่ความรวดเร็ว และประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญ

2. การคำนึงถึงการดำรงอยู่ ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีที่หลากหลาย

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และจะใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะมุ่งเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น มีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้นำมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ของผู้ตาม ผู้นำแต่ละคนจะพัฒนาผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล เช่น บางคนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า บางคนมีความเป็นอิสระมากกว่า และบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า ผู้นำมีการ

ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น การจับทสนทนาของสมาชิกได้ ตระหนักถึงความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยในการผลิต ผู้นำควรมีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการมอบหมายหน้าที่ให้ทำแทน ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำหรือต้องการคำปรึกษา หรือการสนับสนุน และการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่ทำผู้ตามรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ รัตติกรณ์ จงวิศาล (อ้างถึงใน ชนะ พงษ์สุวรรณ, 2548 น.22)

เบส (Bass, 1985, pp.84-90) อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตามไว้ 3 ประการ คือ

1. การเน้นการพัฒนา (Developmental Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและเพื่อตอบสนองแรงจูงใจ
2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ คือ การส่งเสริมการพบปะกันอย่างเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามตัวต่อตัวส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น การทำผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้นำต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และหากผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามในประเด็นที่สงสัยเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจได้มากขึ้น การเอาใจใส่ในความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละคนจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ตามได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้นำควรรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามได้ระบายออก ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือให้คำแนะนำผู้ที่มีมาขอความช่วยเหลือ
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามจุดประสงค์สำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้การให้การดูแลเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประทีป บินชัย (2546, น.5-7) ได้กล่าวถึง ผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ หมายถึง พิสัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการนำโดยใช้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนไปสู่การนำโดยใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ระดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสบาย หมายถึง การหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาจนทำให้ปัญหานั้นเรื้อรัง และเมื่อต้องการพบตัวหาตัวไม่ค่อยพบ
2. การบริหารงานวางแผนเชิงรับ หมายถึง การให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนถึงจะเข้าไปแก้ไข
3. การบริหารงานวางแผนเชิงรุก หมายถึง การใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ การคาดโทษไว้ล่วงหน้า ถ้าทำผิดพลาดหรือละเมิดกฎระเบียบจะต้องถูกลงโทษ ถ้าไม่ผิดพลาดก็จะยังไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง
4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การให้รางวัลถ้าผู้ตามทำงานได้ตามมาตรฐาน เป้าหมายด้วยการบอกไว้ล่วงหน้าว่าถ้าผู้ตามทำงานสำเร็จและจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทน
5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล หมายถึง การสอนแนะนำงานให้แก่ผู้ตามเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลส่งเสริมผู้ตามให้มีความก้าวหน้า
6. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา หมายถึง การแสวงหาแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ตามกระตุ้นให้ผู้ตามไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการทำงานเดิม ๆ
7. การดลบันดาลใจ หมายถึง การแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ชอบพูดถึงอนาคตในทางที่ดี
8. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี หมายถึง การคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับจิตสำนึกในภารกิจร่วมกันของผู้ตาม
9. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มและองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวผู้ตามมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตัวผู้นำ

สมควร ไกรพน (2546, น.6-7) ได้ให้ความหมาย ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้บุคคลมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการ 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นของตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจเป็นอย่างดี จนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้เป็นที่น่าประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลทำให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และ ความรู้สึกที่เห็นว่าเป็นภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

3. การกระตุ้นเข่าวปัญหา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาบุคลากรเป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้

อรรถญา โตค่างพลู (2556, น.7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจสถานศึกษาร่วมกัน มีความสามัคคีกัน พัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตรไมตรีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนา เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมการทำงานตามอย่างของผู้บริหารการศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงาน

เกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถ และปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

2. ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร้าและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจ อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูดการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานทดลองโครงการใหม่ ๆ

3. ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนเผชิญอยู่คืออะไรบอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

นิกร บุญมาก (2555, น.7) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นเปลี่ยนแปลง ความพยายามของครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังในการโรงเรียน แสดงบทบาทให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจยินดีและจงรักภักดีและนับถือทำให้ครูเป็นผู้มีประสิทธิภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเองควบคุมตนเอง ซึ่งพิจารณาได้จาก ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมให้เห็นทั้ง 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้มีความภาคภูมิใจ ศรัทธา และนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นตนเอง กำหนดตนเองกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงมีทั้งจะนำภาพมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจเป็นแบบอย่างที่ดีจนครูถือเป็นแบบอย่างการบริหารงานเป็นที่น่าประทับใจกำหนดเป้าหมายชัดเจนมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นการบริหารสถานศึกษาเป็นอุดมการณ์ทำให้ครูอุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน

มากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูด สัญลักษณ์ จินตนาการ การชักชวน ให้เข้าใจทัศนภาพ และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

3. การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูเข้าใจบทบาทและยอมรับบทบาทเป็นผลให้ครูเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4. การคำนึงถึงบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของครูด้วยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อครูเป็นรายบุคคลเอาใจใส่ความต้องการของครูกระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ครูเกิดจินตนาการ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ

จารุวรรณ โดบัว (2556, น.6) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ได้จำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การระบุนิยามที่ชัดเจน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงสภาพของการเป็นผู้นำเพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน คือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนกระตุ้นครูทุกคนให้ทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารและคณะครูใช้วิธีการแก้ปัญหาในการสร้างเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนกระตุ้นคณะครูทำการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในการแก้ไขปัญหา

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่แสดงให้เห็นถึงการนับถือ และความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของการทำงาน คือ ผู้บริหารจัดให้คณะครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะอย่างกว้างขวางสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นในการทำงานแก่คณะครูทุกคน ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความเคารพ ยึดความต้องการและความสามารถพิเศษเป็นรายบุคคล ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูไปพิจารณาปรับใช้ในการปฏิบัติงานผู้บริหารแสดงออกถึงการใส่ใจในความต้องการเฉพาะของคณะครูและให้การสนับสนุนให้กำลังใจยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

4. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นพุดตามบัญชาเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้เกิดความพอใจ และมีความตั้งใจในการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ปัญหา ด้วยการจัดลำดับงานด้วยความเรียบร้อย คือ กระตุ้นให้คณะครูได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง อีกครั้งว่าตรงกับเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ กระตุ้นให้คณะครูกคิดว่าตนเองได้ทำอะไรบ้างที่เป็นการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารจะจัดหาข้อมูลสื่อสารที่จะช่วยคณะครูให้คิดถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาผู้เรียน มีการส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารมีการริเริ่มและพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์ กิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธา คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการลำดับงานตามบทบาทหน้าที่ของตนมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับบทบาทเป็นผู้นำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูดใช้ผลการดำเนินงานของตนเองเป็นตัวอย่างขอความสำเร็จ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้คณะครูได้ปฏิบัติตาม มีเมตตาธรรมต่อคณะครูทุกคน ยุติธรรมมีเหตุผล และยึดมั่นในหลักศาสนาและการครองตน

6. การคาดหวังการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้ว่าผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และสร้างสรรค์ในสิ่งที่ปฏิบัติ คือ ผู้บริหารยืนหยัดที่จะทำให้บุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่นั้น ให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงในเรื่องของการเป็นมืออาชีพของบุคลากร กระตุ้นให้คณะครูปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ถึงที่สุดให้ความสำคัญต่อความรู้รับผิดชอบในหน้าที่ของคณะครู ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม และผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติกรอย่างสร้างสรรค์เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

อารี กังสานุกุล (2552, น.8) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกถึงหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และมีการแสดงออกใน 6 ด้าน ดังนี้

1. การระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำเพื่อองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการเรื่องการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารมีความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะชนะอุปสรรคทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การก่อกำเนิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จโดยการสร้างความมั่นใจและความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยถือว่าครูในโรงเรียนเป็นกำลังหลักของโรงเรียนที่จะนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากรด้วยการสนับสนุนให้ได้รับการอบรม เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ๆ เอาใจใส่ความต้องการของครูในโรงเรียนส่งเสริมให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน

4. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความจริงใจและการให้ความจริงใจกับครูในโรงเรียนอย่างเสมอภาคใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางานชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางการพัฒนา ผู้เรียนส่งเสริมการกล้าคิดกล้าทำในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางานโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการในด้านข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือ มีความจริงใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนทำให้ครูในโรงเรียนยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง เพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธา

6. การคาดหวังผลการดำเนินงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกระตุ้นครูในโรงเรียนให้เห็นวิธีการหรือในแนวทางในการแก้ปัญหา การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้เข้าใจบทบาทและยอมรับบทบาท มีการกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจในการส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ครูใน

โรงเรียนมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

เพ็ญพร ทองคำสุข (2553, น.7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถปฏิบัติได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตตัวแปรดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกันได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ ให้ความเคารพนับถือจากครู เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวใจกระตุ้นให้ครู ยอมรับวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีการคิดแก้ปัญหาการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู

นงนุช กลิ่นทับ และคณะ (2552, น.7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมกระบวนการและคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะกระตุ้น จูงใจ และยกระดับความต้องการทัศนคติ ความเชื่อ คุณธรรม และแรงจูงใจของครูให้สูงขึ้น เพื่อให้ครูได้ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาซึ่งวัดจากการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรมและคุณลักษณะ 5 ประการในการบริหารงาน คือ

1. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ ถ่ายทอดเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้นให้แก่ครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ครูได้นำไปดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2. การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการกระทำ แนวคิดตลอดจนคุณลักษณะที่ทำให้ครู นักเรียน บุคลากร มีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา และให้ความเคารพ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงานและแก้ปัญหา สร้างความท้าทายให้ครูอยากมีความรู้ อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบ ค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานต่าง ๆ กับแนวความคิดใหม่ ๆ

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ตลอดจนยกระดับคุณภาพของครูให้สูงขึ้น

5. การตั้งใจเชิงตลใจ หมายถึง พฤติกรรมการสร้าง ความมั่นใจ ความสงบ ความคาดหวังแก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ และสร้างความคาดหวังที่สูงให้เป็นครูมืออาชีพ และเป็นผู้คิดและสร้างนวัตกรรมตลอดจนวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

สมพงษ์ อ่อนสำอาง (2551, น.5) กล่าวถึงความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมกระบวนการและคุณลักษณะของผู้บริหารที่กระตุ้น จูงใจ และยกระดับความต้องการ ทศนคติ ความเชื่อ คุณธรรม และแรงจูงใจของครูให้สูงขึ้น เพื่อให้ครูได้ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาซึ่งวัดได้จากการปฏิบัติของผู้บริหารในพฤติกรรมและคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ ถ่ายทอดและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้นแก่ครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ครูนำไปดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2. การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกระทำ แนวคิด ตลอดจนคุณลักษณะที่ทำให้ครู นักเรียน บุคลากรมีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา และให้ความเคารพนับถือ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหา สร้างความท้าทายให้ครูอยากมีความรู้ อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบ ค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานต่าง ๆ กับแนวคิดใหม่

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ตลอดจนยกระดับคุณภาพของครูให้สูงขึ้น

5. การจูงใจเชิงโดนใจ หมายถึง พฤติกรรมการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อ ความคาดหวัง แก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จและสร้างความคาดหวังที่สูงให้ครูเป็นอาชีพและเป็นนวัตกรรม จากความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานตาม ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

สุทิน สุทธิอาจ (2550, น.6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้ต่างไปจากเดิม โดยการยกระดับแรงจูงใจของครู ให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่า จุดมุ่งหมายเป็นผลให้ครูเกิดการปฏิบัติงานจนเกินความคาดหวังได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 7 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการกระทำที่ดีมีความกระตือรือร้นในการทำงานแสดงถึงความตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงทันในสถานการณ์ และประพฤติตนตามกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทย ซึ่งครูสามารถยึดถือเป็นแบบอย่าง การบริหารงานเป็นที่ไว้วางใจของครูและร่วมงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ให้ความเลื่อมใสศรัทธา ต่อผู้บริหาร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนจะให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นการสร้างความกระตือรือร้น ทำให้ครูและร่วมงานมีความตั้งใจในการทำงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม ทำภารกิจที่มีร่วมกัน หาวิธีการที่ทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจทำตามได้ มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ การสร้างแรงจูงใจจากงานในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากยิ่งขึ้น มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครูเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา การตัดสินใจในการใช้เหตุผลและหลักฐานข้อมูล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีศักยภาพ และสามารถพัฒนาได้ หรือการทำงานที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สนใจและเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำสั่งสอนช่วยส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ทั่วถึง มีเทคนิคการมอบหมายงาน

5. การสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดเป้าประสงค์ภาพรวมในอนาคตที่เป็นไปได้ และนำมาถ่ายทอดเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้น ๆ แก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ครูได้นำไปดำเนินการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน การปฏิบัติงานตามโครงการกิจกรรม ยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

6. การคาดหวังต่อผลงานสูง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกเพื่อการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อ ความหวังว่าครูจะทำงานได้สำเร็จตามกรอบการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อสร้างความหวังที่สูงให้ครูผู้มีความเป็นเลิศของผลงาน ทั้งในด้านของคุณภาพงานหรือผลงานสามารถพัฒนาวิชาชีพและยกระดับความสามารถให้สูงขึ้น

7. การเอาชนะการต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยทางอุปนิสัย เปิดใจกว้าง มีความคิดและการกระทำที่จะเกิดประโยชน์ร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยสันติวิธี ความมั่นคงในอารมณ์ ใช้สติในการควบคุมอารมณ์ และ เป็นผู้ประสานงานที่ดี

จากความหมายและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นักวิจัยหรือนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การนำสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะ และทักษะที่โดดเด่น และแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษายุคก่อน ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาคุณลักษณะ และทักษะเพื่อจะรับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ คิดค้น สร้างสรรค์ และพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมได้ คุณลักษณะของผู้นำในยุคดิจิทัล คือ คุณลักษณะแห่งจิต 5 ประการสำหรับอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในยุคดิจิทัล

คุณลักษณะแห่งจิต 5 ประการสำหรับอนาคต (Five Minds for The Future)

Howard Gardner ศาสตราจารย์ทางด้านการศึกษาและจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ที่มีผลงานการเขียนเกี่ยวกับด้านการศึกษามากมาย โดยผลงานการเขียนที่โด่งดัง และมีผลต่อวงการการศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกก็คือ แนวคิดพหุปัญญา (Multiple Intelligences) ที่ได้กล่าวถึงในหนังสือ Frames of Mind (1988) โดยแนวคิดพหุปัญญาเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน

Gardner ได้กล่าวถึงเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาใหม่ก็คือการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันไม่ได้ผลจริง ๆ และเงื่อนไขในโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่การศึกษาในระบบที่ใช้อยู่ยังคงเป็นการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมในสำหรับโลกในอดีตมากกว่าที่จะเตรียมความพร้อมสำหรับโลกในอนาคตที่เป็นไปได้ ผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคิดได้อย่างสร้างสรรค์และอย่างอิสระ สามารถประยุกต์กลยุทธ์ของการเรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ มีการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่นำไปถึงความสำเร็จในชีวิต ดังนั้น Gardner จึงได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะแห่งจิต 5 ประการสำหรับอนาคต (Five Minds For the Future) ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความสามารถและทักษะที่จะต้องปลูกฝังให้กับมนุษย์เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตใน วันข้างหน้าได้อย่างมีความสุข และการที่จะยืนหยัดอยู่ในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุข ทั้งในการดำเนินชีวิตและหน้าที่การงานนั้น จะต้องสามารถปรับตัวเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความสำคัญและความจำเป็นในศตวรรษนี้ ประกอบด้วย 1. ความเชี่ยวชาญ (disciplined mind) 2. การสังเคราะห์ (five mind for future) 3. การสร้างสรรค์ (creative mind) 4. ความเคารพ (respectful mind) และ 5. จริยธรรม (ethical mind) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Gardner, 2006, pp.3-4)

1. คุณลักษณะแห่งจิตเชี่ยวชาญ (Disciplined Mind)

จิตเชี่ยวชาญเป็นความชำนาญในการคิดเกี่ยวกับวิทยาการสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชาหรืองานฝีมือ หรือช่างอาชีพหนึ่ง ๆ ทั้งนี้งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า การเชี่ยวชาญในทางใดทางหนึ่งได้นั้นจะต้องใช้เวลากว่า 10 ปี จิตเชี่ยวชาญยังหมายรวมถึง การทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะและความเข้าใจ นั่นคือ ความมีวินัยในตนเองอย่างสูง หากปราศจากความเชี่ยวชาญทางใดทางหนึ่งแล้ว ก็เสมือนว่าถูกกำหนดให้อยู่ในการควบคุมของคนอื่น

จากความหมายของคุณลักษณะแห่งจิตเชี่ยวชาญที่การ์ดเนอร์ให้ไว้ สรุปได้ว่า จิตเชี่ยวชาญมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นความสามารถในการเรียนรู้อย่างชัดเจนในเนื้อหาสาระหลักการ และองค์ความรู้ใหม่แต่ละสาขาวิชา และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิต ส่วนองค์ประกอบที่ 2 คือ ความมีวินัยในตนเอง เนื่องจากความมีวินัยในตนเองเป็นตัวกำกับและควบคุมการประพฤติปฏิบัติตัวของผู้บริหารสถานศึกษา การทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในกรอบหรือในแนวทางที่เหมาะสม และนำไปสู่การฝึกฝนให้บุคคลใฝ่เรียนรู้อย่างไม่มีความขี้เกียจ ดังนั้น หากต้องการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร รวมถึงผู้เรียนเป็นผู้ที่มีจิตเชี่ยวชาญก็ต้องส่งเสริมให้แต่ละบุคคลมีคุณลักษณะทั้ง 2 ส่วน

นอกจากนี้ พัทธณี จันทน์น้อย (2551, น.3) ได้กล่าวถึงจิตเชี่ยวชาญว่าหมายถึง จิตแห่งวิทยาการซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ด้านการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการฝึกฝนเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิด (Ability to Think) ซึ่งแตกต่างจากมุมมองของการศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการท่องจำตามหลักวิชาการด้านต่าง ๆ โดยปราศจากการคิดประยุกต์พลิกแพลง ดังนั้นจิตเชี่ยวชาญหรือจิตแห่งวิทยาการจึงเป็นเสมือนรากฐานสำคัญที่ทำให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่มีความรู้ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ คณิตศาสตร์ และประวัติศาสตร์ รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพอย่างน้อย 1 อย่าง ซึ่งความเชี่ยวชาญในการคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชา โดยการรู้อย่างลึกซึ้งและถ่องแท้ในสาระวิชาปรัชญา หลักการ และองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสิ่งที่ได้เรียนรู้มา และสามารถนำแก่นเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือการดำรงชีวิตประจำวันได้ คือลักษณะของจิตเชี่ยวชาญนั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550, น.16) จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า จิตเชี่ยวชาญ (Disciplined Mind) หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้อย่างชัดเจนในเนื้อหา สาระ หลักการ และองค์ความรู้ในแต่ละสาขาวิชาเป็นความเชี่ยวชาญในการคิดเกี่ยวกับวิทยาการในสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบของการรู้คิด ที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชา สิ่งสำคัญที่สุด คือ สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำรงชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีวินัยในตนเอง

2. คุณลักษณะแห่งจิตวิเคราะห์ (Five Mind for Future)

Gardner (2006) กล่าวว่า จิตสังเคราะห์เป็นความสามารถในการรับรู้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง นำมาทำความเข้าใจและประเมินข้อมูลโดยปราศจากอคติและผสมผสานกลายเป็นสารสนเทศใหม่ที่มีความหมายต่อตัวผู้สังเคราะห์และผู้อื่น นอกจากนี้จะมีคุณค่ามาตั้งแต่อดีตแล้ว ความสามารถในการสังเคราะห์นั้นวันยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องด้วยแนวโน้มที่คนปัจจุบันต้องเผชิญกับข้อมูลที่เพิ่มพูนทวีคูณขึ้นอยู่ทุกวัน ในการคิดสังเคราะห์จะต้องมีวิธีการในการคัดเลือกพิจารณาหรือตัดสินใจว่าข้อมูลไหนสำคัญและควรให้ความสนใจว่าจะมีวิธีการประเมินข้อมูลเหล่านั้นอย่างไร รูปแบบที่จะให้การสังเคราะห์และนำเสนอข้อมูลควรเป็นแบบใด การคิดสังเคราะห์ประกอบด้วยหลักการ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิดซึ่งอาจจะมีอยู่เป็นจำนวนมาก โดยผู้สังเคราะห์จะต้องคัดเลือกหรือตัดสินใจว่าข้อมูลไหนที่มีความสำคัญและควรให้ความสนใจ

ส่วนที่ 2 เป็นการดึงแนวคิดจากส่วนประกอบเหล่านั้นคัดเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิด และไม่เพียงการดึงแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ มากองรวมกันเท่านั้นแต่ยังต้องนำเอาแนวคิดเหล่านั้นมาหลอมรวมหรือถักทอความคิดให้อยู่ภายใต้ตัวแบบโครงร่างเดียวกันเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่มีจิตสังเคราะห์ต้องมีความสามารถในการคัดกรองตัดสินใจได้ว่าข้อมูลไหนเป็นข้อมูลสำคัญ ข้อมูลไหนไม่สำคัญ โดยจะต้องตอบตนเองให้ได้ว่าทำไมจึงคิดว่าข้อมูลนั้นสำคัญและไม่สำคัญ เมื่อตัดสินใจแล้วว่าข้อมูลไหนควรให้ความสนใจและมีความสำคัญก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมารวมกันเพื่อจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศที่ตนเองเข้าใจได้ง่าย จากนั้นก็จะต้องสามารถสื่อสารสารสนเทศเหล่านั้นให้กับผู้อื่นเข้าใจด้วยวิธีการที่เหมาะสมซึ่งการที่จะทำให้เกิดกระบวนการดังกล่าวได้นั้นจะต้องมีจิตผู้สังเคราะห์

3. คุณลักษณะแห่งจิตสร้างสรรค์ (Creative Mind)

Gardner (2006) กล่าวว่า จิตสร้างสรรค์ต่างจากจิตเชี่ยวชาญและจิตสังเคราะห์ โดยเป็นการผลิตความคิดใหม่ ๆ พร้อมตั้งคำถามที่แตกต่างไปจากเดิม และกำเนิดเป็นวิธีการคิดที่สดใหม่ ซึ่งกลายเป็นคำตอบที่คาดไม่ถึง แต่อย่างไรก็ตามในที่สุดแล้วสิ่งที่สร้างสรรค์เหล่านี้จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้รอบรู้ด้วยเหตุที่การสร้างสรรค์คือสิ่งที่อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่จริง จิตสร้างสรรค์จึงต้องล้ำหน้ากว่าคอมพิวเตอร์หรือหุ่นยนต์ที่ซับซ้อนที่สุดอย่างน้อยหนึ่งก้าว อย่างไรก็ตามจิตผู้สังเคราะห์และจิตสร้างสรรค์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ซึ่ง Gardner (2006, pp.98-99) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายของการสังเคราะห์คือ การทำสิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ และฉายแววรูปแบบที่เป็นไปได้ด้วยทิศทางใหม่ที่ไม่เคยคิดไว้ในปัจจุบันส่วนนักสังเคราะห์กลับแสวงหาความเป็นระเบียบ ความสมดุล การสิ้นสุด และประเด็นที่สำคัญก็คือจุดเริ่มต้นของทั้งการสังเคราะห์และการสร้างสรรค์

ต่างจะต้องมีพื้นฐานความรู้และความชำนาญในเนื้อหาวิชาก่อน นั่นหมายความว่าต้องมีจิตเชี่ยวชาญก่อน (Disciplined Mind)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถอย่างลึกซึ้งตามสาขาวิชา สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถในการแสวงหาความจริงด้วยตนเอง และเป็นผู้ที่มีวินัยในตนเองเชื่อมั่นในตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดของจิตเชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้ มีทักษะในการเลือกข้อมูล ประเมินคุณค่าของข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด รวมถึงมีทักษะในการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้ตามความต้องการและความจำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดจิตรู้สังเคราะห์และจิตสร้างสรรค์

4. คุณลักษณะแห่งจิตเคารพ (Respectful Mind)

ประยูร ปยุตโต (2550) ได้ให้ความหมายของความเคารพ คือ การมองเห็นคุณค่าและความสำคัญ การตระหนักในความดีอันมีอยู่ในตัวคนอื่น และในสิ่งอื่นแล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นด้วยความจริงใจ

การแสดงความเคารพเป็นมารยาททางสังคมที่มีความแตกต่างในแต่ละสังคมสำหรับสังคมไทยถือว่า คารวธรรม คือ การรู้จักเคารพบุคคลหรือสิ่งที่ควรเคารพนั้นเป็นวัฒนธรรมไทยอย่างหนึ่งซึ่งต้องแสดงออกพร้อมทั้งกาย วาจา และใจ เช่น

1. การแสดงความเคารพทางกาย เป็นการแสดงออกทางการกระทำด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การไหว้ การกราบ การคำนับ การลุกยืน และการนั่งลง
2. การแสดงความเคารพทางวาจา เป็นการแสดงความเคารพโดยการพูด การพูดที่แสดงว่าเคารพควรใช้คำขานรับที่ชัดเจน ใช้คำสุภาพ รู้จักเลือกใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับบุคคลซึ่งแตกต่างกันไปตามวุฒิและฐานะ ไม่ใช่คำพูดดูหมิ่นเหยียดหยามด้วยเหตุใด ๆ ทั้งสิ้น
3. การแสดงความเคารพทางใจ เป็นการแสดงความเคารพที่ถือว่าสำคัญที่สุด การแสดงความเคารพทางการและวาจา บางครั้งอาจทำโดยไม่มีความรู้สึกเคารพในใจจริง ๆ ก็ได้ แต่ทำด้วยความกลัวหรือสาเหตุอื่น ๆ เพื่อรักษามารยาทหรือทำตามธรรมเนียมประเพณี ความเคารพที่แท้จริงนั้นต้องเกิดขึ้นในจิตใจ คือเกิดจากความรู้สึกที่ได้มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลหรือสิ่งนั้นจริง

ความสำคัญของการเคารพกับผู้บริหารสถานศึกษา การเคารพเป็นการอ่อนน้อมถ่อมตนให้เกียรติและเป็นการเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพและเข้าใจถึงความแตกต่างทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม รวมถึงเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากความคิดเห็นของตนเอง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข ทั้งนี้การทำความเข้าใจผู้อื่นต้องอาศัยทักษะทางอารมณ์และทักษะการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคล แนวคิดแห่งความเคารพยังช่วยให้สังคมเกิดความสงบสุขและความสมานฉันท์ขึ้นในสังคม แม้ในสังคมนั้นจะ

ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา และภาษา (พัชนี น้อยจันทร์, 2551)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว การมีจิตเคารพต่อผู้อื่นจะทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเหล่านี้ก็จะเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนรู้แบบหุ้นส่วน ซึ่งจะทำให้เกิดพลังมหาศาลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

5. คุณลักษณะแห่งจิตจริยธรรม (Ethical Mind)

จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่เป็นความดีงาม และความจริงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษา และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ จากสภาพจิตใจที่เป็นกุศล จิตจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จะให้เป็นทีเผลอพยก่องน้บถือจากผู้ร่วมงาน หรือบารมีที่เกิดจากการสะสมคุณความดีซึ่งจะทำให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินได้ด้วย ความเรียบร้อยราบรื่น ทำให้ผู้ร่วมงานอยู่กันอย่างมีความสุข เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในอาชีพการงาน จิตจริยธรรมเป็นความคิดที่ยึดหลักจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งคุณธรรม จริยธรรมที่ว่านี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย ปัจจุบันจำเป็นที่จะต้องสร้างสังคมที่มีความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งจะทำให้ประเทศชาติสามารถยืนหยัดอยู่ภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรง ในโลกยุคปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างแข็งแกร่งและมั่นคง การมีความรู้อย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะความรู้ก็เหมือนดาบสองคม ถ้ามนุษย์ขาดคุณธรรมก็จะทำให้เกิดปัญหาในสังคมซึ่งในโลกยุคปัจจุบัน ถ้าสามารถทำให้คนนั้นเป็นคนที่มีความรู้และคุณธรรมพร้อมกันได้ โลกก็จะเกิดความสมดุล

จิตทั้ง 5 ลักษณะนี้มีความสำคัญมาก เพราะคนที่ขาดจิตเหล่านี้จะประสบปัญหาในการดำเนินชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ คนที่ขาดจิตเชี่ยวชาญอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานที่ต้องการได้ และจะถูกจำกัดอยู่แค่งานที่ต้อยต่ำ คนที่ขาดจิตสังเคราะห์จะถูกกลาโหมทับด้วยข้อมูล และไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน คนที่ขาดจิตสร้างสรรค์จะถูกแทนที่ด้วยคอมพิวเตอร์และคนที่มีความสร้างสรรค์มากกว่า คนที่ขาดจิตเคารพจะเป็นคนที่ไม่ควรค่าต่อการได้รับความเคารพจากคนอื่น อีกทั้งยังเป็นภัยต่อที่ทำงานและสาธารณชน คนที่ขาดจิตแห่งคุณธรรมจะทำให้โลกขาดคนทำงานที่ซื่อสัตย์และพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อ Gardner (2006, pp.18-19)

จากแนวคิดคุณลักษณะจิต 5 ประการสำหรับอนาคต (Five Minds for The Future) ที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่อยู่ในยุคที่พร้อมไปด้วยข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและมากมาย ซึ่งมีความ

จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้พัฒนาคุณลักษณะของตนเองทั้งด้านสติปัญญา และด้านจิตใจ ตลอดจนการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และความคิดเห็นที่แตกต่าง ได้อย่างสงบสุขไม่แตกแยก โดยจิตเชี่ยวชาญ จิตสังเคราะห์ และจิตสร้างสรรค์ จะเป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านสติปัญญาเป็นรูปแบบการคิด ส่วนอีก 2 ด้านคือ จิตเคารพ และจิตจริยธรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและว่าด้วยเรื่องของความเป็นมนุษย์ จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า นอกเหนือจากการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านสติปัญญาแล้ว ยังต้องส่งเสริมทางด้านจิตใจพัฒนาควบคู่ไปด้วย เพื่อเติมเต็มคนให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เก่ง ดี และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และทำให้การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จในที่สุด

คุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารในในยุคดิจิทัล มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2547, น.57-58) กล่าวถึงทักษะด้านการจัดการไว้ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นที่ปรึกษา สวัสดิวิธีการต่าง ๆ และสามารถทำงานฝีมือ
2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) เป็นการจัดการกับมนุษย์โดยตรงใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจสมาชิกอยากทำงาน มีวิธีที่สามารถโน้มน้าว เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, น.5) ได้กล่าวถึงการบริหารว่า การบริหารอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ
2. ทักษะเชิงมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดี
3. ทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดองค์กรโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก เข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและความรู้ที่สามารถวินิจฉัย ประเมินปัญหาต่าง ๆ

สมชาย เทพแสง (2547) กล่าวว่าผู้นำการศึกษาในยุคเทคโนโลยี หรือ E-Leadership ควร มีลักษณะ 10E ดังนี้

1. Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนโดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่กว้างไกลเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน
2. Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน
3. Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม
4. Energize ผู้นำการศึกษาต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นชวนขวยตลอดเวลา
5. Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูง และค่อย ๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
6. Enhance ผู้นำการศึกษา จะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน
7. Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุขการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงานให้ประสบผลสำเร็จ
8. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากร และอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ
9. Embody ผู้นำการศึกษา จะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตามและการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
10. Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดเป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

E-Leadership หรือผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง ผู้นำการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไก และขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยน

กระบวนทัศน์ที่สำคัญ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในระบบการศึกษา คำนึงถึง 10E ในการบริหารและการจัดการ โดยเฉพาะควมมุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นเป้าสูงสุด โดยหวังว่าคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, น.179-181) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมผสานกันไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่ม และสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการมีอิทธิพลสร้างแรงจูงใจผู้อื่น พัฒนางานกลุ่มและการยอมรับความเปลี่ยนแปลง เช่น ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น ชมเชยให้เกียรติในผลงานของผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี เป็นต้น
2. ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานในหน้าที่ของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคลงานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน
3. ทักษะทางด้านจัดการเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของ สถานศึกษา ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุม การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

สุเทพ เชาวลิต (2549, น.21-22) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารจัดการเบื้องต้นของนักบริหารที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง การคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเองและองค์การ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง การเรียนรู้พฤติกรรม ของบุคคล การเข้าใจธรรมชาติของคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน
3. ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถในเชิงปฏิบัติการ เทคนิคกระบวนการบริหารและการจัดการ

ไวล์ (Wiles, 1975) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

1. ทักษะความเป็นผู้นำ
2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะกระบวนการกลุ่ม

4. ทักษะการบริหารบุคคลในการบริหาร

5. ทักษะการประเมินผล

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, pp.119-120) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำเป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือ ชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะด้านการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างความคิดเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

แคทซ์ (Katz, 2005) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีที่เรียกว่า three skill method หรือ ทฤษฎีสามทักษะ พบว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะสามประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีเทคนิคเฉพาะอย่างการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม โดยในปัจจุบันถือว่าทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

- 1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)
- 1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Group Process and Communication Skill)
- 1.3 ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (Management and Organization Skill)

Skill)

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการเรียนรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงการสร้างแรงจูงใจคน และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างดี

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะมองเห็นความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดที่กว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาค และมหภาค

เดรก และ โรว์ (Drake & Roe, 1996) ได้เสนอแนะว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทักษะทั้งสามสองแคทซ์อีก 2 ทักษะ ทักษะที่เพิ่มไปคือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ความคิด

1. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skill) นั้นเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการสอนและการเรียน จะต้องมีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

2. ทักษะทางด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) นั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างทักษะอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิดและมีปัญญาและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

Lee, D. M., (2008) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration Skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical Thinking and Creativity Skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill)

การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานสภาการศึกษา (2562) ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ

ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจบางประเภท เช่น หนังสือพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายลดลง และ นิตยสารบางเล่มที่มีการปิดตัวลง เนื่องจากปัจจุบันทุกคนสามารถรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ได้จากระบบอินเทอร์เน็ตโดยผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ให้มีขีดความสามารถหรือศักยภาพในการหาความรู้ได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น และความรู้ผ่านกระบวนการดิจิทัลทำให้คนมีพลังอำนาจด้านความรู้ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาโดยทำให้เกิดรูปแบบการเรียนการสอนที่แตกต่างจากยุคที่ผ่านมามาเนื่องจากมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการ ค้นคว้าหาความรู้ ทำให้การแสวงหาคำความรู้เพื่อเขียนบทความหรือการสร้างผลงานวิจัย รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่สามารถทำได้ภายในระยะเวลารวดเร็วแสดงให้เห็นความสามารถของ เทคโนโลยีที่จะเป็นพลังหรือเป็นตัวคูณในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้สามารถสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Line, Facebook เป็นต้น ทำให้เกิดพลังทางสังคมออนไลน์ และแนวโน้มในอนาคตสามารถนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมาย เช่น การหาเสียงของพรรคการเมือง การรวมกลุ่มหรือรวมพลังในการสร้างสรรค์สังคม หรือการรวมพลังเพื่อการต่อต้านสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น จึงควรมีแนวทางในการสร้าง ความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างสังคมที่ดีผ่านเครื่องมือในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การศึกษาทางไกล (Distant Learning) จะก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล สังคมจะมีพลังอำนาจในด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสารทุกคนสามารถเรียนรู้และเรียน ผ่านระบบออนไลน์จนสามารถรับรู้วุฒิการศึกษาในระดับต่าง ๆ ได้คนที่มีความรู้และมีพื้นฐานภาษาอังกฤษดี จะสามารถศึกษาหาความรู้ได้อย่างกว้างขวาง แต่ในปัจจุบันยังมีความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระหว่างเด็กในเมืองกับเด็กในชนบท จึงควรใช้ประโยชน์จากการนำระบบเครือข่าย 4G มาใช้ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อให้สถานศึกษาได้เข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างเท่าเทียม และเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่รวมทั้งเพื่อสร้างพลังให้เป็นมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถที่ดีขึ้น และสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล คือ ครูผู้สอน โดยครูควรได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นผู้แนะนำที่ดีให้แก่ผู้เรียนทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ที่นอกจากจะสอนเนื้อหาวิชาการจากรูปแบบการใช้ตำราเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับ ความรู้ทางทฤษฎีและวิชาการแล้ว ควรแนะนำวิธีการเข้าถึงข้อมูลความรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าด้วย ตัวเองได้ตลอดเวลา เพื่อสามารถประยุกต์การจัดการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และ เพิ่มขีดความสามารถในการแสวงหาข้อมูลความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ครูควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพลังในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการให้นักเรียนนำเสนอผลงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยครู เป็นผู้พิจารณาเนื้อหาเพื่อนำไปเผยแพร่

และจัดพื้นที่ให้นักเรียนได้เข้ามาแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ครู และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเพิ่มพลังในการเรียนรู้ ดังนั้น ครูในยุคปัจจุบันจึงไม่มีความจำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง แต่ควรเป็นผู้แนะนำ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม โดยครูต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการสอนใหม่ เนื่องจากปัจจุบันผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้แต่ประเด็นสำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียนหรือ ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ตัวอย่างเช่น ครูอาจสอนทฤษฎีอย่างเข้มข้นภายในเวลา 1 ชั่วโมง โดยให้ผู้เรียนไป ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในประเด็นที่ผู้เรียนสนใจเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในห้องเรียน โดยการ ค้นคว้าหาความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ที่เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้ เช่น Google Yahoo เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ครู เพื่อให้ครูปรับเปลี่ยนแนวคิดและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล และปรับวิธีการเรียนการสอนโดยการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสมให้แก่ผู้เรียน รวมถึงการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนที่เกิดมาในยุคที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลาย (Digital Native) เนื่องจากผู้เรียนยุคนี้ จะมีความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในระบบอินเทอร์เน็ตด้วยโปรแกรม สำเร็จรูป (Digital Integrate) ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น กระบวนการจัดการศึกษาควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้าง พลังในการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ

เทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา เทคโนโลยีเป็นตัวเร่งปฏิริยาสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมากมายนั้น รูปแบบของการจัดการศึกษาก็ต้องเปลี่ยนไป จากการเป็นผู้สอนและผู้เรียนเป็นการจัดการศึกษาในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Partnering) โดยองค์ประกอบที่สำคัญของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้เรียนในยุคดิจิทัล และครูในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับยุคสมัย โดยอาศัยการนำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยจะกล่าวถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล ได้แก่ ผู้เรียนในยุคดิจิทัล การเรียนในยุคดิจิทัล ครูในยุคดิจิทัล และเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จากลักษณะของผู้เรียนและลักษณะขององค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ ทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมกับผู้เรียนในยุคดิจิทัลโดยการที่ครูเป็นผู้ให้ความรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนไม่

เพียงพอแล้ว แต่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้สร้างความท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การบริการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล และการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จากบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาและรวดเร็วดังกล่าวมาแล้วในตอนที่ 1 นั้น การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการค่อนข้างสูงโดยต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์หรือวินิจฉัยองค์การที่มีบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ เพื่อกำหนดเป้าหมายและหาแนวทางในการจัดสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลก่อนเพื่อนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อย่างบ่อยครั้งยิ่งขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสถานศึกษาที่มีภูมิคุ้มกันตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. การบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาทราบแนวทางที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ในระดับบุคคลแล้ว ลำดับต่อไปก็คือ การส่งเสริมให้เกิดการนำเทคโนโลยีไปสู่ห้องเรียนยุคดิจิทัล โดยจะมุ่งเน้นที่ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความรู้เนื้อหาพหุสาขามืออาชีพ และเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และจากนั้นก็ควรนำไปใช้ให้ทั่วทั้งสถานศึกษา และเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ซึ่งหมายถึง การมีวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และในท้ายที่สุดจะทำให้สถานศึกษา กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (innovative school) สิ่งเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเองจะต้องมีคุณลักษณะและทักษะ รวมทั้งภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากยุคอื่น ๆ เพื่อให้สามารถรับมือผู้เรียนในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วได้เป็นอย่างดี ดังนี้

1. คุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการจัดการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมา เป็นการจัดการศึกษา

เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงชีวิตในโลกแห่งอนาคตให้กับผู้เรียนดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. จิตเชี่ยวชาญ (Disciplined Mind)
2. จิตสังเคราะห์ (Five mind for Future)
3. จิตสร้างสรรค์ (Creative Mind)
4. จิตเคารพ (Respectful Mind)
5. จิตจริยธรรม (Ethical Mind)

และในการจัดการเรียนรู้อให้กับผู้เรียนทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (innovative thinking skills) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ หรือนวัตกรรมทางการบริหารที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้อให้กับผู้เรียนในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

1. ทักษะการใส่ใจในรายละเอียด
2. ทักษะการจินตนาการและถ่ายทอดจินตนาการ
3. ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง
4. ทักษะการร่วมมือในการสืบค้น
5. ทักษะการสร้างแบบจำลองทางความคิดหรือนวัตกรรม

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเชื่อมโยงกับการนำเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ทั้งในการจัดการเรียนรู้ของครู และการจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม เพื่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาคือปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับผู้เรียนซึ่งการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงควรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี และมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัล
3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ
4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ และ
5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นอกจากการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ของครู และการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาแล้ว การนำองค์การให้สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลลัพธ์ของสถานศึกษา และในที่สุดองค์การจะมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมหรือ

สถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ซึ่งก็คือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 4 องค์ประกอบ คือ 1. บุคลิกภายใน
2. บุคลิกภายนอก 3. การปฏิบัติงาน และ 4. มิตรสัมพันธ์

โดยภาพรวมการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิด แนวปฏิบัติสำหรับบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อให้เกิดนวัตกรรมของสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1. ความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประเด็นที่ 2 เป้าหมายของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และประเด็นที่ 3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ได้แก่ 1. การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2. กระบวนการในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 3. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ 3P และ 4. การบริหารสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

สถานศึกษาในยุคดิจิทัล บริบทขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่นสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในยุคนี้ที่สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของไทย นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลที่ต้องการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยนวัตกรรม ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การศึกษา 4.0 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศด้วย สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในยุคดิจิทัล ผู้เรียนในยุคดิจิทัล การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ครูในยุคดิจิทัล และเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของไทยสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่ส่งผลกระทบและมีนัยสำคัญต่อภาคการศึกษาและการเรียนรู้ของประเทศไทยสามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557)

ระดับที่ 1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Trend) พลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกจากการก้าวผ่านศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 กระแส ได้แก่ กระแสการเปลี่ยนแปลงจากศตวรรษของชาวอเมริกัน (American Century) สู่ศตวรรษของชาวเอเชีย (Asian Century) กระแสการเปลี่ยนแปลงจากยุคแห่งความมั่งคั่ง สู่ความสุดโต่ง ทั้งธรรมชาติ การเมือง และธุรกิจ และกระแสการเริ่มเปลี่ยนแกนอำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ภาคประชาชน (Citizen Centric Governance) หรือประชาธิปไตยแนวใหม่ที่สำคัญของโลก (Mega Trend) ซึ่งเป็นบริบทใหม่ของโลกที่มีความสำคัญ เช่น การเข้าสู่สังคมสูงอายุ ความเป็นเมืองที่เพิ่มขึ้น การปฏิวัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ระดับที่ 2 แรงขับเคลื่อนในระดับภูมิภาค การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกมากขึ้น โดยกรอบความร่วมมือที่มีความสำคัญใกล้ชิดกับประเทศไทยเป็นอย่างมาก คือ การรวมกันเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)

ระดับที่ 3 ประเด็นภายในประเทศไทย (Local Issues) ปัญหาที่พบ เช่น ความเหลื่อมล้ำ วิฤตด้านความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงทางครัวเรือน เช่น ครอบครัวเลี้ยงเดี่ยว คำถามที่สำคัญในเรื่องการพัฒนาการศึกษาซึ่งคนไทยยังมีอีกหลายคำถาม เช่น หากการศึกษาเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ แล้วภายใต้สถานการณ์หรือบริบทการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การศึกษาของประเทศไทยตอบโจทย์หรือไม่ การศึกษาของประเทศไทยจะผลิตคนไทยที่พร้อมและเหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร และช่วยแก้ไขประเด็นปัญหาภายในประเทศด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นได้อย่างไร ทำอย่างไรให้เด็กที่อยู่ในระบบการศึกษา ครอบครัว หรือคนไทยทั้งหมดพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ก้าวเดินต่อไปร่วมกันทั้งสังคม การศึกษาจึงไม่ได้เป็นเพียงการผลิตคนเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานเท่านั้น ยังเป็นเครื่องหล่อหลอมคนไทยให้มีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านจิตใจ หล่อหลอมให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ในยุคใหม่นี้ คนไทยต้องให้ความสำคัญกับความรู้ และคุณธรรมให้มากยิ่งขึ้น ประเทศไทยจะต้องร่วมมือกันทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมยุคใหม่ที่ยั่งยืน กล่าวคือ เป็นสังคมแห่งโอกาส สังคมที่เป็นนวัตกรรม และสังคมที่มีคุณธรรม โดยการพัฒนาการศึกษาอย่างพหุมิติ เน้นการพัฒนาการศึกษาทั้งด้านความรู้ ทักษะ จิตใจ และสุขภาพ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเตรียมกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ เมื่อโลกเปลี่ยนคนต้องเปลี่ยน การศึกษาของประเทศไทยก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาจะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยให้เป็นประเทศไทย 4.0 ได้ ก็ควรจะเป็นการศึกษา 4.0 นั่นเอง (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2559) ได้กล่าวถึงการศึกษา 4.0 ว่าเป็น การศึกษาของคนไทยที่ก้าวข้ามการศึกษาที่เป็นเพียงแค่การให้ผู้เรียนศึกษา ค้นคว้า คิด เขียน และวิเคราะห์ วิจัยได้เท่านั้น แต่การศึกษาต้องถึงขั้นที่ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นผลผลิต (Product) ออกมาให้ได้ และเป็นผลผลิตที่ดีมีคุณภาพด้วยพร้อมกัน ซึ่งเป็น การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative and Production Education)

จากความหมายของการศึกษาไทย 4.0 ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปแนวคิดของการศึกษา 4.0 ว่าหมายถึง การศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครู และนวัตกรรมทางบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาในส่วนของวิวัฒนาการของการศึกษาก่อนที่จะมาถึงการศึกษา 4.0 สามารถสรุปได้ ดังนี้

การศึกษา 1.0 เป็นการศึกษาในยุคของเกษตรกรรม เป็นการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลมาจากสังคมเกษตรกรรมที่มีลักษณะเรียบง่าย ทำให้การศึกษาในยุคนี้มีลักษณะของการเรียนหนังสือตามที่ครูสอน เน้นการบอกความรู้ การบรรยายเป็นหลัก

การศึกษา 2.0 เป็นการศึกษาในยุคอุตสาหกรรม จากแนวคิดการผลิตในระบบอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเป็นการผลิตเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การศึกษาในยุคนี้เป็นการเรียนให้รู้ และออกไปปรับใช้ระบบอุตสาหกรรม ไม่จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์อะไรมากมาย และลักษณะที่สำคัญอีกอย่างของการศึกษาในยุคนี้ คือ เริ่มมีการเข้าถึงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ดังนั้น นอกจากเป็นการเรียนให้รู้แล้วยังเป็นการเรียนให้สามารถหาความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในอินเทอร์เน็ตได้

การศึกษา 3.0 เป็นการศึกษาในยุคอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและเป็ยุคที่มีการใช้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเป็นโลกาภิวัตน์ของโลกยุคนี้ การศึกษาในยุคนี้จึงต้องเป็นการศึกษาที่ต่อยอดจากความสามารถในการแสวงหาความรู้ได้ในยุค 2.0 ที่ผู้เรียนต้องสามารถวิเคราะห์ และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่

การศึกษา 4.0 เป็นการศึกษาในยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ดังนั้น การศึกษาในยุคนี้ผู้เรียนต้องสามารถต่อยอดองค์ความรู้ใหม่จากยุค 3.0 ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้หรือการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบัน โดยอาศัยความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษา 4.0 เป็นการศึกษาที่มุ่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมนั่นเอง

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นสภาพที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนของการปรับตัวของประเทศไทยทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาเพื่อให้อาจอยู่รอดและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นสังคมแห่งยุคดิจิทัล (Digital Era) ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข้อความ รูปภาพ เสียง หรือ คลิปวิดีโอ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทุกที่และตลอดเวลา รวมทั้งเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น เป็นโลกที่อินเทอร์เน็ตเป็นทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things) อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่จำนวนมหาศาล (Big Data) ผ่านการวิเคราะห์ ประมวลผลอย่างรวดเร็ว ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการใช้งาน ความเป็นยุคดิจิทัลนี้จึงเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ไปได้อย่างมากโดยสภาพดังกล่าวนำไปสู่โอกาสอย่างมหาศาล ในทางตรงกันข้ามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อีกมากมายด้วยเช่นกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ที่สำคัญคือ ส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กเปลี่ยนไป

ลักษณะของผู้เรียนในยุคดิจิทัล Prensky (2001) ได้จำแนกประเภทของบุคคลในสถานศึกษาเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้เรียนที่เกิดในยุคดิจิทัล (Digital Natives) จะคุ้นเคยกับคอมพิวเตอร์ (Computer) สมาร์ทโฟน (Smart Phone) แท็บเล็ต (Tablet) คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีจนเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต
2. กลุ่มครู อาจารย์หรือบุคคลที่เกิดก่อนการใช้ดิจิทัล (Digital Immigrants) ที่ส่วนหนึ่งสามารถหาความรู้ฝึกฝนให้รู้จักการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ พอได้ นอกจากนี้ยังมี
3. กลุ่มผู้ใหญ่อายุมากหรือผู้ที่อยู่ห่างไกลที่ไม่ค่อยรู้เรื่องเทคโนโลยี (Digital Aliens) ซึ่งควรได้รับโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งยังต้องปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

สำหรับผู้เรียนในยุคดิจิทัลหรือเด็กยุคดิจิทัลนั้น นวลจันทร์ จุฑาภักดีกุล (2558, น.79) ได้นิยามความหมายของเด็กยุคดิจิทัล (Digital Generation) ว่าหมายถึงเด็กที่เกิดในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา (ตั้งแต่ ค.ศ. 1995) โดยเฉพาะเด็กที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 2000 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่วงที่มีการพัฒนาของสื่อดิจิทัลอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ Jukes and Others (2010) ยังได้นำเสนอลักษณะของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียนในยุคดิจิทัลและครูหรือนักการศึกษาในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ผู้เรียนในยุคดิจิทัลสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศจากสื่อได้หลากหลายช่องทางอย่างรวดเร็ว แต่ครูหรือนักการศึกษาสามารถเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ได้ช้า และค่อนข้างจำกัดในเรื่องช่องทางที่สามารถเข้าถึงสารสนเทศเหล่านั้นได้
2. ผู้เรียนในยุคดิจิทัลสามารถเรียนรู้หรือทำงานได้หลายรูปแบบ และมีความหลากหลายมิติในขณะเดียวกัน แต่ครูหรือนักการศึกษายังคงทำงานหรือให้งานกับผู้เรียนที่ละงานหรือเป็นลำดับขั้น และไม่หลากหลายมิติ
3. ผู้เรียนในยุคดิจิทัลชื่นชอบการเข้าถึงหรือเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศที่มีความหลากหลายมิติอย่างสูง แต่ครูหรือนักการศึกษายังคงให้พวกเขาเรียนรู้หรือจัดสารสนเทศให้เรียนรู้แบบเป็นเส้นตรงไม่ซับซ้อนและไม่หลากหลายมิติ เป็นตรรกะ และเป็นลำดับที่ละขั้นตอน
4. ผู้เรียนในยุคดิจิทัลมักจะเลือกเรียนเท่าที่อยากรู้ แต่ครูหรือนักการศึกษามักจะสอนในสิ่งที่ควรรู้
5. ผู้เรียนในยุคดิจิทัลต้องการการให้คำชม การแสดงความพึงพอใจหรือการให้รางวัลอย่างรวดเร็วหรือทันทีทันใด แต่ครูหรือนักการศึกษาส่วนมากยังคงให้คำชมหรือรางวัลในภายหลังหรือล่าช้า

จากลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เด็กหรือผู้เรียนในยุคดิจิทัลคือ ผู้ที่เกิดมาในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต และการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา ด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ส่งผลให้ลักษณะของเด็กหรือผู้เรียนในยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

ครูในยุคดิจิทัล จากการเปลี่ยนแปลงบริบทของผู้เรียนในยุคดิจิทัล และการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ได้เองตลอดจนต่อยอดองค์ความรู้เพื่อนำไปผลิตเป็นผลงานใหม่หรือนวัตกรรม ไม่ได้หมายความว่าครูจะไม่มีความสำคัญสำหรับการเรียนรู้ของเด็กในยุคนี้อีกต่อไป ทั้งนี้ครูจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่และทักษะใหม่สำหรับการเป็นครูในยุคดิจิทัล ดังนี้

บทบาทใหม่ของครูในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในยุคดิจิทัลมีความสำคัญ และมีคุณประโยชน์กับผู้เรียนมากกว่าการเป็นผู้บอกความรู้ ดังที่ Marc (2010, pp.20-22) ได้นำเสนอบทบาทของครูไว้ดังนี้

1. ผู้ฝึกสอนและผู้นำทาง (Teacher as Coach and Guide) ในการไปถึงจุดหมายของการเรียนรู้ ผู้เรียนแต่ละคนต้องการการชี้แนะแนวทาง การช่วยเหลือหรือการสนับสนุน สำหรับการเป็นส่วนในการเรียนรู้ นั้น จะพบว่าเด็กแต่ละคนต้องการการชี้แนะแนวทางช่วยเหลือที่แตกต่างกันออกไป โดยครูจะต้องกำกับติดตามการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงานของผู้เรียน และคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้เรียนต้องการ คอยดึงผู้เรียนให้กลับมาอยู่ในแนวทางที่เหมาะสมด้วยวิธีการตั้งคำถาม และให้ข้อเสนอแนะ

2. ผู้กำหนดเป้าหมายและนักตั้งคำถาม (Teacher as Goal Setter and Questioner) การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนด้วยวิธีการตั้งคำถามนำเพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นหาคำตอบ บทบาทการตั้งคำถามจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ และครูจะต้องฝึกการตั้งคำถามแบบมีอาชีพ ไม่ใช่เฉพาะคำถามที่เป็น 4 ตัวเลือกรูปแบบต่อไป ต้องพัฒนาศิลป์ในการตั้งคำถามที่ท้าทายให้ผู้เรียนอธิบายและค้นหาคำตอบ ในลักษณะของการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) หรือการเรียนรู้แบบสืบสวนสอบสวน (Inquiry- Based Learning)

3. นักออกแบบการเรียนรู้ (Teacher as Learning Designer) สำหรับบทบาทนี้ครูจะต้องเป็นนักสร้างสรรค์ประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนไปในทางสร้างสรรค์ โดยเริ่มจากทำความเข้าใจผู้เรียนก่อน แล้วออกแบบคำถามหรือปัญหารวมทั้งแนะนำกิจกรรมที่จะนำเด็กไปสู่ความเข้าใจและการเรียนรู้ ซึ่งการออกแบบการเรียนรู้นี้อาจจะมีความแตกต่างหลากหลายกันออกไปเป็นรายบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียน

4. ผู้จัดสภาพแวดล้อม (Teacher as a Context Provider) การเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหา รายวิชาจะมีสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันออกไป ครูจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัด สภาพแวดล้อมหรือบริบทให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้เรียนกำลังเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหา นั้น ๆ ได้อย่างแท้จริงและรวดเร็วขึ้น

5. ผู้กวัดขันหรือผู้ประกันคุณภาพ (Teacher as Rigor Provider and Quality Assurer) อีกหนึ่งบทบาทสำคัญของครูในยุคดิจิทัลก็คือ การควบคุมคุณภาพอย่างพิถีพิถัน โดยการประเมินผล จะไม่เป็นเพียงการให้คะแนนชิ้นงานเมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้เท่านั้น แต่จะต้องคอยกำกับควบคุมคุณภาพ ของชิ้นงานจนกว่าจะมีคุณภาพในระดับสูง

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2557, น.51-35) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของครูในศตวรรษ ที่ 21 ซึ่งเป็นครูในยุคดิจิทัลว่า ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ เช่นเดียวกับครูจะต้อง เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเหมือนกัน ครูทำหน้าที่เป็นครูฝึก (Facilitator) โดยที่ครูจะต้องทำงาน เป็นทีม การทำงานและการเรียนรู้กันเป็นทีมของครูเรียกว่า Professional Learning Community (PLC) คือ หลักการสำคัญสำหรับชีวิตครูสมัยใหม่ต้องทำงานเป็นทีมและเรียนรู้เป็นทีม โดย กระบวนการจัดการเรียนรู้ครูต้องปรึกษาหารือกันตั้งแต่วันเริ่มต้นวางแผน โดยสรุปบทบาทครู ในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1. ครูจะไม่ตั้งตนเป็นผู้รู้ ไม่ตั้งตนเป็น Content Expert เพราะความรู้ต่าง ๆ มีอยู่อย่าง มากมายอย่างไร้ครูก็รู้ได้ไม่หมด และที่สำคัญคือ ไม่ควรพยายามจะสอนสาระหรือ Content ให้เด็ก ควรที่จะให้เด็กค้นเอง เพื่อเขาจะได้เรียนรู้วิธีค้น วิธีเลือกเพื่อเอามาปรับใช้ ครูไม่ใช่เป็นผู้รู้แต่ต้อง เป็นผู้เรียนที่ร่วมเรียนรู้ไปกับผู้เรียนของตนด้วย
2. ครูเรียนรู้พร้อมกับเพื่อนครู ครูต้องเลิกเป็นศิลปินเดี่ยวในโลกสมัยใหม่เพราะถ้าใคร ยังยืนหยัดเป็นศิลปินเดี่ยวจะเดือดร้อนมาก ลำบากมาก ไม่มีวันร้องเพลงได้ เพราะไม่มีทางเป็นครูที่ดี ได้ หากไม่ต้องการความคิดเห็นที่แตกต่าง
3. ครูต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง เพื่อทำหน้าที่ “คุณอำนวย” การเรียนรู้ของผู้เรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู และการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
4. ครูต้องเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับโลกเรื่องการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
5. ครูต้องเป็นนักออกไปใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ของชุมชน ในสถานประกอบการและอื่น ๆ
6. ครูต้องจัดให้ศิษย์เรียนรู้จากชีวิตจริงให้ผู้เรียนเรียนจากการลงมือปฏิบัติ (Project Based Learning) เรียนรู้จากความซับซ้อนและไม่ชัดเจน
7. ครูต้องเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง
8. ครูต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโลกภายนอก

9. ครูต้องเป็นตัวอย่างและเสวนากับผู้เรียนในเรื่องความดี คุณธรรม จริยธรรม เชื่อมโยงกับเหตุการณ์จริง ชีวิตจริง

ทักษะของครูในยุคดิจิทัล จากบทบาทของครูในยุคดิจิทัลที่ได้เสนอมาดังกล่าว ครูจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญในการส่งผ่านความรู้หรือการเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน ดังที่ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2557, น.11-12) ได้กล่าวว่า ครูเป็นแกนหลักในการถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้ผู้เรียน ดังนั้น ครูควรฝึกทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วยทักษะ 7 ประการ คือ

1. สร้างและบูรณาการความรู้ได้ เพราะปัจจุบันความรู้เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ครูต้องรู้จักหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และสามารถบูรณาการความรู้ที่ได้ศึกษามานั้นเข้ากับผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอนได้

2. มีความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ สังคมยุคใหม่มีสื่อที่หลากหลายและมาในหลายรูปแบบครูต้องวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งใดไม่เหมาะสมแล้วถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง ขณะเดียวกันต้องคิดค้นหานวัตกรรมใหม่มาใช้ประกอบการเรียนการสอน

3. มีวิสัยทัศน์และตักผลึกทางความคิด ครูต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกมองการณ์ไกลให้เห็นแนวโน้มของอนาคต และวิเคราะห์ผลจนตักผลึกชัดเจน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียนได้

4. รู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ พร้อมทั้งชี้แนะข้อดี ข้อเสียของเทคโนโลยีให้กับผู้เรียนและสังคมได้เป็นอย่างดี

5. ทักษะการสอนเด็กให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ และสร้างผลงานใหม่ ๆ ได้ เพราะโลกอนาคตเป็นโลกของการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาแข่งขันกับสังคมโลก

6. เข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และชักชวนให้คนอื่น ๆ ทำเพื่อสังคม เพราะการเสียสละเพื่อสังคมน้อยลงทุกทีในสังคมไทย ครูต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้นปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม

7. มีบทบาทนำในด้านการสอนในอาชีพ ครูรุ่นใหม่ต้องเข้ามามีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในวิชาชีพพร้อมกับผู้บริหารมากขึ้นในยุคต่อไป

ทิสนา แคมมณี (2557) กล่าวว่า ครูต้องพัฒนาทักษะใน 3 กลุ่มหลัก คือ ทักษะทางปัญญา ทักษะทางสังคม และทักษะการใช้เทคโนโลยี เพราะทักษะเหล่านี้ถือว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนที่จะนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูผู้สอนต้องหาแนวทางนำทักษะดังกล่าวมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะดังนี้

1. ความรู้ในวิชาแกน
2. คุณธรรม และจริยธรรม
3. ทักษะทางปัญญา ซึ่งรวมถึงทักษะการสื่อสารการวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์
4. ทักษะทางเทคโนโลยี

จากที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือตัวผู้เรียน และครูซึ่งจะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยการปรับบทบาทให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นที่ไม่ใช่เพียงแต่เป็นผู้รับความรู้และผู้ให้ความรู้เท่านั้น แต่จะต้องเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Partnering) นั้นเอง โดยหัวใจสำคัญของการเป็นครูในยุคดิจิทัล คือ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายรายบุคคลของผู้เรียนที่มีความแตกต่าง หลากหลาย สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของผู้เรียน หากผู้เรียนยังไม่รู้ว่าตนมีความสามารถหรือมีความเก่งใดครูก็ควรเป็นเพื่อนร่วมเรียนรู้กับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นความสามารถหรือความเก่งของตนเองให้เจอ จากนั้นจึงทำตัวเป็นผู้ฝึกสอนคอยชี้แนะแนวทาง ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน โดยต้องออกแบบการเรียนรู้ และจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และเหมาะสมกับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล สามารถบูรณาการเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มศักยภาพของผู้เรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนทั้งในด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น ครูในยุคดิจิทัลควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ฝึกสอนหรือชี้แนะ (Coach) โดยครูจะต้องไม่ตั้งตนเป็นผู้รู้ แต่จะต้องเป็นผู้รู้ แต่จะต้องเป็นผู้พร้อมจะเรียนรู้ไปกับผู้เรียน ครูจะต้องมีทักษะในการกำกับติดตามการเรียนรู้ และคอยชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กับผู้เรียน
2. นักตั้งคำถาม (Questioner) ทักษะการตั้งคำถามเป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับครูในยุคดิจิทัล ครูต้องฝึกการตั้งคำถามที่สามารถไปกระตุ้นความคิด ท้าทายให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
3. นักออกแบบการเรียนรู้ (Learning Designer) ทักษะการออกแบบการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อครูมีความรู้ความเข้าใจศาสตร์การสอนต่าง ๆ เป็นอย่างดี แล้วนำมาออกแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียน และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล
4. นักจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Context Provider) การจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลนั้นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัลอย่างมาก หากครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างที่ครูอาจคาดไม่ถึงเลยทีเดียว

5. นักเทคโนโลยี (Educational Technology) สำหรับการเป็นครูในยุคดิจิทัลครูจึงจำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยไม่จำเป็นที่จะต้องใช่เทคโนโลยีทั้งหมดในการจัดการเรียนรู้ แต่ควรที่จะมีการใช้สื่อและนวัตกรรมที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

6. ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) การประเมินผลการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัลนี้ การพัฒนาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ตามมาตรฐานอาจจะไม่เพียงพอหากพบว่าผู้เรียนมีศักยภาพที่จะพัฒนาขึ้นงาน หรือมีผลการเรียนสูงกว่านี้ หน้าที่ของครูคือต้องกำกับ ควบคุม และผลักดันให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานเพียงเท่านั้น

7. ผู้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งในด้าน 1. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ร่วมเรียนรู้กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนครูหรือชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และออกไปใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับตนเอง และผู้เรียนได้เป็นอย่างดี และ 2. การเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อสร้างสังคมแห่งความเสมอภาคเท่าเทียม

การเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การทำให้ครูยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อน และมีความท้าทายหลากหลายเหตุผล โดยหลักการการจัดการสถานศึกษาที่ดีนั้นจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงกิจกรรมหลัก 3 รูปแบบ คือ

1. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (setting direction)
2. การพัฒนาบุคลากร (developing people)
3. การทบทวนการออกแบบองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง

(Redesigning the Organization to Meet Changing Demand)

ซึ่งในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ตามกิจกรรมหลักทั้ง 3 นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การยอมรับและนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้กับตนเองก่อนที่จะเผยแพร่หรือส่งเสริมให้ครูใช้สอดคล้องกับ Schrum, & Levin (2009, p.44) ที่กล่าวถึง การยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเริ่มต้นที่ตัวเองก่อน แล้วค่อยผลักดันให้ครูให้การยอมรับแล้วบูรณาการเข้าไปสู่สถานศึกษาและห้องเรียนต่อไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นแนวทางทั่วไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ หรือพัฒนาสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ความท้าทายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การจะหาอย่างไรให้ความสำเร็จของการ

เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษาหรือเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งหมายถึงการมีวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้สถานศึกษาจะกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovative School)

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น Fullan (2008) ได้นำเสนอปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การรักลูกน้องของตัวเอง (Love Your Employees) สิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการพัฒนาครู บุคลากร ผู้เรียน และชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก โดยการทำให้บุคลากรดังกล่าวได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการจัดการกับความเสี่ยงของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการรักลูกน้องตัวเอง คือ การช่วยพวกเขาให้ค้นหาความหมายและพัฒนาทักษะ รวมถึงความพอใจส่วนบุคคล โดยการให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หนทางที่ดีที่สุดในการรักลูกน้องเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ การให้ความไว้วางใจและสนับสนุนพวกเขาอย่างจริงจัง

2. การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานอย่างมีวัตถุประสงค์ (Connect Peers With Purpose) ทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษานับเป็นสิ่งสำคัญ การเรียนรู้ของครูและความสำเร็จของผู้เรียนจะเกิดขึ้นเมื่อครูทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน ในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั้น ๆ โดยในทุก ๆ ความคิดริเริ่มที่เปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องออกแบบให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การศึกษาหลักการ เหตุผล การกำหนดวิธีการที่จะนำไปปฏิบัติในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูมีสิทธิ์ออกเสียงในกระบวนการตัดสินใจ ออกแบบนโยบายและการนำไปปฏิบัติ คือรูปแบบหนึ่งของการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างมีวัตถุประสงค์

3. ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เหนือกว่า (Capacity Building Prevails) คือ กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาการให้คำแนะนำ และการบริหารจัดการทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา โดยความสามารถในการสร้างสิ่งที่เหนือกว่า และต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขัน ทรัพยากร และแรงจูงใจของครูและบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มที่มีความสามารถสูงให้ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์ประกอบของการพัฒนาความสามารถหลัก คือ

3.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและครู และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในการกระจายอำนาจในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรหรือสถานศึกษา

3.3 การเกิดขึ้นของกลุ่มหรือเครือข่ายของแต่ละคน ในกลุ่มที่สมาชิกได้ดึงความเชี่ยวชาญของตัวเองออกมา ผู้นำต้องสามารถพัฒนาความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่องในทุกส่วน และมุ่งมั่นในการหาหนทางที่เหมาะสมในการนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

4. การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา (Learning is the Work) สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้น คือ สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในการปฏิบัติภาระงานที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนรู้ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันจะมีรูปแบบออนไลน์มากขึ้นและช่วยให้การสอนมีความประณีตมากขึ้น การหาแนวทางช่วยครูในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ว่าครูจะต้องทำอะไรบ้างในห้องเรียนและสถานศึกษา โดยต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง คือการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้นเอง

5. กฎการโปร่งใส (Transparency Rules) คือ ข้อมูลที่เป็นจริงและถูกเก็บรวบรวมไว้อย่างต่อเนื่องจะทำให้การปฏิบัติเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษา ต้องมีนวัตกรรมหรือสื่อดิจิทัลในการจัดการข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้มีความเป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ง่าย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน รวมถึงถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานนำไปใช้อย่างไม่ปิดบัง การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มากขึ้นจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมแสดงความยินดีและฉลองความสำเร็จกับทุกชิ้นงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา

6. การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systems Learn) การเรียนรู้อย่างเป็นระบบนั้นขึ้นอยู่กับแนวทางการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะไปกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องสร้างความมั่นใจในการเผชิญหน้ากับความยุ่งยากและความท้าทายใหม่ ๆ ที่ครูต้องเผชิญหากมีการริเริ่มนำแนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ในสถานศึกษา สิ่งนี้คือความเป็นจริงของโลกยุคดิจิทัล ด้วยอุปกรณ์ที่หลากหลายที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งความสะดวกสบายในการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่ถูกจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลดิจิทัลแต่ประเด็นสำคัญที่เป็นข้อจำกัด คือ

6.1 ความสามารถในการเข้าถึง หมายถึง ทักษะในการสืบค้นข้อมูลรวมทั้ง

ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เพราะข้อมูลส่วนใหญ่ของแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้มักถูกนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษ

6.2 ความจุในการเรียนรู้ หมายถึง ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ของครูสิ่งเหล่านี้เป็น

หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่จะต้องสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล และสร้างความจุในการเรียนรู้ให้กับครูเพื่อปรับปรุงจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องใหม่ ๆ เสมอไป อาจจะเป็นเรื่องที่เคยทำมาแล้วหรือเป็นเรื่องที่ถูกนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จ

การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งก็คือการทำให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล แต่ต้องมีการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการนำเทคโนโลยีไปใช้บูรณาการในการจัดการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ คือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของครูแต่ละคนจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด สิ่งนี้ก็จะคือการยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรหรือสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาอาศัยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มตั้งแต่การนำเสนอประเด็นและสร้างข้อตกลง การวินิจฉัยองค์การ การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล และการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสถานศึกษา ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย การรักลูกน้อง การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างมีวัตถุประสงค์ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่ดีเหนือกว่า การเกิดขึ้นของกลุ่มหรือเครือข่ายของแต่ละบุคคล การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา กฎของการโปร่งใส และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้สถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีหลักการและต่อเนื่อง ก็จะเกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิจัย

องค์ประกอบ	ผู้วิจัย											ความถี่
	ประทีป (2546)	สมศร (2546)	สุทิน (2550)	สมพงษ์ (2551)	นงนุช (2552)	อารี (2552)	เพ็ญพร (2553)	พรสุดา (2554)	นิกร (2555)	อรัญญา (2556)	จาวรณ (2552)	
1. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		9
4. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์			✓	✓	✓	✓	✓				✓	6
5. แบบอย่างที่ดีและการสร้างบาร์มี	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
6. การคาดหวังต่อผลงานสูง			✓			✓					✓	3
7. การเอาชนะต่อการเปลี่ยนแปลง			✓									1
8. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์		✓					✓					2
9. การถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม						✓					✓	2
10. การคาดหวังต่อผลงานสูง			✓									1
11. การกำหนดนโยบายและการปกครอง					✓				✓			2
12. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	✓			✓			✓					3
13. การพัฒนาหลักสูตร				✓						✓		2
14. การริเริ่มสร้างสรรค์		✓		✓					✓			3
15. การใช้สื่อเทคโนโลยี					✓	✓		✓				3

จากตาราง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลโดยมีองค์ประกอบทั้ง 15 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจากองค์ประกอบที่มีความถี่มากกว่า 5 ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจาก 5 องค์ประกอบ และได้สรุปความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลินด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงานหรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจ และมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการทำงาน
4. การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ สามารถถ่ายทอดหรือเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้น ๆ แก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ครูนำไปดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอน และปฏิบัติงานตามโครงการกิจกรรม ยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน จนนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการกระทำที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ เป็นที่ไว้วางใจแก่ครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน

บริบทโรงเรียนขยายโอกาส

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, น.25) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2544 ไว้ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาใน 3 ระดับ

1. ระดับก่อนประถมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุ 3 ถึง 6 ปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิต และการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกาย และจิตใจ
2. ระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยปกติใช้เวลาเรียน 6 ปี
3. ระดับมัธยมศึกษาแบ่งเป็นมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี และมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี โดยการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เวลาเรียนรวม 12 ปี

ดังนั้น โรงเรียนขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น.39-40) ได้ส่งเสริมให้มีการจัดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อตอบสนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล และเพื่อเร่งรัดพัฒนางานในส่วน of กระทรวงศึกษาธิการให้สามารถตอบสนอง และสนับสนุนการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่พึงประสงค์ มติคณะรัฐมนตรีได้ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเปิดทำการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนที่อยู่ห่างไกลได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

เดิมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก่อนที่จะโอนร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ไม่สามารถเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาได้ ส่วนใหญ่โรงเรียนเหล่านี้จะตั้งอยู่ในถิ่นทุรกันดาร การเดินทางยากลำบากห่างไกลความเจริญ อยู่ไกลตัวอำเภอ และต้องมีระยะห่างจากโรงเรียนกรมสามัญศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 กิโลเมตร จึงเป็นโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้เด็กนักเรียนที่ไม่มีโอกาสได้รับการศึกษา เช่น มีฐานะยากจน เดินทางลำบาก อยู่ในถิ่นทุรกันดาร ครอบครัวแตกแยก ไม่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญาและร่างกาย กรณีที่ร้ายแรงคือโรงเรียนกรมสามัญไม่รับนักเรียนเหล่านี้เข้าศึกษาต่อทำให้นักเรียนเหล่านี้ต้องมาเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และทำให้เกิดปัญหาอย่างมาก ปัจจุบันนี้นักเรียนที่เรียนจบโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีศักดิ์และสิทธิ์เท่าเทียมกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาทุกประการ

ความเป็นมาของโรงเรียนขยายโอกาส การจัดการศึกษาในปัจจุบันได้จัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี และจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนขยายการศึกษาให้สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538) โดยเริ่มเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2530 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้กรมสามัญศึกษาดำเนินโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตพื้นที่ชนบทยากจน 38 จังหวัด และเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2530 เห็นชอบในหลักการการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานออกไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโดยวิธีการไม่บังคับ ต่อมาเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2531 ได้เห็นชอบในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 38 จังหวัด ออกไปให้ครอบคลุมโรงเรียนในถิ่นทุรกันดารด้วย และเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2532 เห็นชอบให้ดำเนินการตามสาระสำคัญของรูปแบบ และวิธีการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อจากนั้นเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2532 เห็นชอบให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนดำเนินการตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นนอกระบบโรงเรียน ซึ่งเป็นผลทำให้อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เพิ่มขึ้นร้อยละ 50.89 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาความต้องการโดยเฉพาะตลาดแรงงานมีแนวโน้มความต้องการแรงงานพื้นฐานที่มีระดับความรู้ต่ำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาหายุทธศาสตร์ในการเร่งขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาคอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว และได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับด้วยการเปิดทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และมีบุคลากรผู้สอนเพียงพอ จำนวน 119 โรงเรียน ทั่วประเทศใน 73 จังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพฯ) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 เป็นต้นมา ซึ่งการดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายเร่งรัดการขยายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าว เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 ที่เห็นชอบในหลักการของกระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา

นโยบายทางการศึกษา และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขยายโอกาสทางการศึกษา การศึกษานับว่าเป็นกลไกสำคัญในการทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และพัฒนาอาชีพ บุคคลใดที่ได้รับการศึกษามากย่อมมีโอกาสและมีความสามารถที่จะพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าเช่นเดียวกัน ดังนั้น การยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของคนในชาติ จึงไม่ใช่สิ่งใหม่ที่เพิ่งจะคิดขึ้นมาตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 นโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระดับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ว่าด้วยเรื่องเร่งรัดการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษาในด้านการพัฒนาบุคคล และให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาประเทศ ในแผนการพัฒนาการศึกษาระดับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ได้

ระบุไว้ในนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลว่า เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้เรียนในช่วงอายุ 0-18 ปี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามวัย และมุ่งให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถพื้นฐานในการคิดแก้ไขปัญหา สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข และเปลี่ยนแปลงสังคมในอนาคตได้อย่างเหมาะสมในแผนพัฒนาการศึกษาระดับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2554) ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งในด้านที่ 1 ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าจะขยาย และยกระดับความรู้พื้นฐานที่มีคุณภาพอย่างกว้างขวาง ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยมีเป้าหมายจะขยายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้มีอัตราส่วนนักเรียนต่อประชากรกลุ่มอายุ (12-14 ปี) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ในปี พ.ศ. 2554 รวมทั้งมุ่งขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี เป็นการศึกษาของปวงชนในแผนต่อไป ด้วยความจำเป็นและเห็นความสำคัญของการศึกษา รัฐบาลในแต่ละสมัยจึงได้กำหนดนโยบายเพื่อยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับคนในชาติ ดังนี้

1. พลตรีชาติชาย ชุณหะวัณ แกล้งนโยบายการศึกษาต่อรัฐสภาวันพฤหัสบดี ที่ 25 สิงหาคม 2531 ดังนี้ เร่งรัดการส่งเสริมการอนุบาลในชนบท การขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาโดยควบคู่ไปกับการขยายการศึกษาภาคบังคับ และการเตรียมพื้นฐานอาชีพให้กับนักเรียนทุกระดับเพื่อแก้ไขปัญหาการว่างงาน ตลอดจนส่งเสริมศีลธรรม จริยธรรม และวินัยของนักเรียนแต่ละคนในชาติเป็นพิเศษ

2. พลตรีชาติชาย ชุณหะวัณ แกล้งนโยบายการศึกษาต่อรัฐสภา วันพุธ ที่ 9 มกราคม 2534 ดังนี้ รัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเร่งขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อเป็นรากฐานการขยายการศึกษาภาคบังคับ จาก 6 ปี เป็น 9 ปี ตลอดทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้ใหม่เนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นควบคู่ไปกับการเพิ่มพูนความรู้ผ่านระบบสื่อสารมวลชนต่าง ๆ

3. นายอานันท์ ปันยารชุน แกล้งนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันพฤหัสบดี ที่ 4 เมษายน 2534 ดังนี้ เร่งขยายโอกาสและการบริการทางการศึกษาในและนอกระบบให้กว้างขวาง และทั่วถึงเพื่อยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นอย่างต่ำ รวมทั้งขยายการศึกษาปฐมวัยในชนบทเพิ่มขึ้น

4. นายชวน หลีกภัย แกล้งนโยบายการศึกษาต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2535 ดังนี้ รัฐบาลมีความเชื่อว่าการลงทุนทางการศึกษาจำเป็นต่อเอกราชอธิปไตยและความมั่นคงของประเทศ การเร่งรัดพัฒนาการศึกษาเท่านั้นที่จะส่งผลต่อประเทศทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน รัฐบาลจะเร่งลงทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็ก เยาวชน และประชาชนเป็นลำดับแรกเพื่อให้ได้รับการเรียนรู้อย่างถูกต้องและต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยจะเร่งดำเนินการขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี เพื่อให้เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน โดยกำหนดมาตรการและวิธีการที่เหมาะสม มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างการศึกษาในโรงเรียนและนอกโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนการ

จัดการศึกษาให้ผู้บกพร่องทางร่างกาย ทางจิตใจ สติปัญญา และผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาต่อเนื่อง และทั่วถึงทั้งประเทศ

5. พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ แกล้งนโยบายการศึกษาต่อรัฐสภา วันพุธ ที่ 11 ธันวาคม 2539
ดังนี้ รัฐบาลมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาและขยายโอกาสให้ทั่วถึงคนทุกคน ทุกกลุ่มเพื่อให้
การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนที่มีขีดความสามารถเต็มศักยภาพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็น
แรงผลักดันที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และจัดให้มีกฎหมาย
การศึกษาแห่งชาติตลอดจนการปรับปรุงการจัดการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ทางเศรษฐกิจและสังคมด้วยการใช้การศึกษาเป็นสื่อสร้างเสริมความรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับ
การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการ
ค้นคว้าการวิจัยในศิลปะวิทยาการ วิศวกรรมพัฒนาวินยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ
ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนขยายโอกาส

สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 มี 25 โรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 3 โรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

ที่	โรงเรียน	จำนวนครู/ผู้บริหาร			รวม
		ผู้บริหาร	ครูชาย	ครูหญิง	
อำเภอท่าปลา					
1	บ้านสี่เสียดบำรุง	1	2	14	17
2	จริมอนุสรณ์ 2	1	2	6	9
3	น้ำพร้าวสามัคคี	1	5	9	15
4	บ้านห้วยต้ำวิทยา	1	3	3	7
5	บ้านน้ำหมัน	1	7	7	15
6	บ้านน้ำลี	1	2	4	7
7	ชุมชนผาเลือดวิทยาการ	1	5	10	16
8	อนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต)	1	6	16	23
9	นิคมสงเคราะห์ที่ 3	1	1	13	15
10	นิคมสงเคราะห์ที่ 1	1	4	9	14
อำเภอน้ำป่าด					
11	บ้านเด่นเหล็ก	1	1	15	17
12	ชุมชนบ้านนากล่า	1	6	8	15
13	บ้านห้วยคอม	1	1	17	19
14	บ้านปากปาด	1	3	12	16
15	บ้านห้วยไคร้	1	2	2	5
16	บ้านห้วยมุ่น	1	5	12	18
17	ป่ากั้งวิทยา	1	4	11	16
18	บ้านห้วยผึ้ง	1	2	13	16
19	ราชประชานุเคราะห์ 13	1	6	6	13
อำเภอปากท่า					
20	ชุมชนวัดมหาธาตุ	1	3	8	12

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จำนวนครู/ผู้บริหาร			รวม
		ผู้บริหาร	ครูชาย	ครูหญิง	
21	บ้านห้วยลึก	1	2	13	16
22	บ้านนาไพร	1	3	12	16
23	บ้านห้วยสูง อำเภอบ้านโคก	1	3	9	13
24	บ้านบ่อเขี้ยว	1	4	8	13
25	บ้านห้วยยาง	1	1	10	12
	รวม	25	83	247	355

โดยทั้ง 25 โรงเรียนได้จัดการเรียนการสอนตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ดังนี้

วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ได้มาตรฐานเป็นหนึ่งในสิบของ
ประเทศ สถานศึกษามีคุณภาพภายในปี 2562”

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการสื่อสารฐานข้อมูล ให้เหมาะสมทันสมัย
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมี
คุณภาพ
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตร และ
ค่านิยมหลักของคนไทย
5. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสการศึกษาในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี
อย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
2. นักเรียนก่อนประถม ได้รับการพัฒนาเหมาะสมกับวัย มีความพร้อมในการเรียนรู้
เต็มศักยภาพ

3. นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และตามเกณฑ์มาตรฐานของ สพฐ.ทุกคน
4. ครู มีมาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู
5. ผู้บริหารมีมาตรฐานด้านบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร
6. บุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
7. สถานศึกษาผ่านการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายในและได้รับการรับรองคุณภาพการจัดการศึกษาจาก สมศ.ทุกโรงเรียน
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

เอกลักษณ์

(สำนักงาน 3 มิติ) “บริหาร บริการ สนับสนุน”

อัตลักษณ์

“บริการอย่างกัลยาณมิตร”

ยุทธศาสตร์ระยะเร่งด่วน

โดยมีเป้าหมาย 8 ประการ ได้แก่

1. เด็ก ป.1 อ่านได้เขียนได้ เด็กทั่วไปอ่านคล่องเขียนคล่อง เด็กพิเศษได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
2. การส่งเสริมอาชีพ ปรับปรุงหลักสูตร/กรอบหลักสูตรท้องถิ่นและสอนวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส
3. พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร ประเมินและพัฒนาครู English
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครูสอนดี, UTQ Online/TEPE, ID Plan
5. พัฒนาคุณลักษณะเด็กไทย ได้แก่ สอนประวัติศาสตร์, สอนหน้าที่พลเมือง, ค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ
6. พัฒนาระบบ ICT ได้แก่ DLTV, DLIT
7. ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลาเรียนรู้
8. พัฒนาระบบการสื่อสาร และระบบฐานข้อมูล

ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 พ.ศ. 2559-2562

1. ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสทางการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำ
 - กลยุทธ์ 1 การสร้างโอกาสให้ครอบคลุมทุกระดับกลุ่ม/พื้นที่ในการเรียนรู้
 - กลยุทธ์ 2 สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณประเภทงบเงินอุดหนุนรายหัวให้ผู้เรียน
 - กลยุทธ์ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการรับนักเรียนทุกระดับ
 - กลยุทธ์ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบ เพื่อลดความเสี่ยงในการออกกลางคัน
2. ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างคุณภาพสถานศึกษาแต่ละประเภท
 - กลยุทธ์ 2 ส่งเสริมการเพิ่มคะแนนผลสัมฤทธิ์
 - กลยุทธ์ 3 การพัฒนาสู่มาตรฐานสากล
3. ยุทธศาสตร์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมการผลิตบุคลากร
 - กลยุทธ์ 2 ส่งเสริมการสรรหาบุคลากร
 - กลยุทธ์ 3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นมืออาชีพ
 - กลยุทธ์ 4 เสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้า ครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ยุทธศาสตร์พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
 - กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมพัฒนาระบบ ICT เพื่อการศึกษา
 - กลยุทธ์ 2 ส่งเสริมพัฒนาระบบ ICT เพื่อการสื่อสาร
 - กลยุทธ์ 3 ส่งเสริมพัฒนาระบบ ICT เพื่อการบริหาร
 - กลยุทธ์ 4 ส่งเสริมพัฒนาสื่อ ICT
5. ยุทธศาสตร์พัฒนาการสื่อสารสู่อาเซียนและสากล
 - กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษา
 - กลยุทธ์ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 - กลยุทธ์ 3 สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
6. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ
 - กลยุทธ์ 1 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารส่วนกลาง
 - กลยุทธ์ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารเขตพื้นที่ให้ได้มาตรฐาน
 - กลยุทธ์ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
 - กลยุทธ์ 4 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ
 - กลยุทธ์ 5 ส่งเสริมพัฒนาโรงเรียนคู่ขนาน

7. ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา

กลยุทธ์ 1 ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

1. ปรับหลักสูตร
2. พัฒนากระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ 2 ปฏิรูประบบการสรรหาและพัฒนาครู

1. ระบบการสอบ การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่ง
2. การพัฒนาครูแบบออนไลน์

กลยุทธ์ 3 ปฏิรูประบบบริหารจัดการ

1. ปรับระบบกลุ่มทำงานของเขตพื้นที่และกลุ่มโรงเรียน
2. พัฒนาโรงเรียนนิติบุคคล

จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัย และเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนว ทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า สถานประกอบการใน/นอกพื้นที่) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต

1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะ และ ทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

- 2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

- 2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง
- 2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดั่งามของไทย
3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
 - 3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบ ที่หลากหลายตามหลักวิชา
 - 3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และอัตลักษณ์แห่งตน
 - 3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ
 - 3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น และ การศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน
 - 3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการ คุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
 - 3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร พื้นที่ภูเขาสูง ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และ การวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็น รายบุคคล
 - 1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างเหมาะสม
 - 1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน
 - 1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

1.7 ครูธุรการ บริหารจัดการงานธุรการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูประจำการมีเวลาทำการสอนได้เต็มศักยภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล

2.1 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.2 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียนทำ แผนพัฒนาเป็นรายโรง ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กร อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

4. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกระดับ ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทุกระดับทั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา

4.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทุกระดับทั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

5. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

5.1 โรงเรียนในสังกัดที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ลงมาได้รับการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

5.2 ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ว่างหากเป็นโรงเรียนภายในตำบลหรือใกล้เคียง สามารถเดินทางไป – กลับ ได้ตามปกติ ให้พัฒนาเป็นรูปแบบคู่มือนานโดยให้ผู้บริหารโรงเรียนหลัก ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนที่ว่างนั้น

5.3 เพิ่มครูผู้สอน เป็นไปตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด โดยยุบตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งครูผู้สอน ในโรงเรียนแบบคู่มือนาน

5.4 สนับสนุนค่าพาหนะโรงเรียนคู่มือนานแบบเหมาจ่ายวันละ 2 เที่ยว ไป – กลับ และปัจจัยอื่นที่เหมาะสม

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กยึดหลัก 3 ร. ได้แก่ 1. ร่วมมือภาครัฐ 2. ร่วมมือผู้มีส่วนได้เสีย 3. ร่วมมือโดยสังคม ประเพณีและวัฒนธรรม วัด บ้าน โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ประทีป บินชัย (2546, น.166-175) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัยต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ดังนี้ องค์ประกอบที่ต้องมีการพัฒนาโดยการปรับเพิ่มมี 5 องค์ประกอบ คือ 1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี 2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี 3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และ 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนาโดยการปรับลด มี 3 องค์ประกอบ คือ 1. การบริหารงานแบบเชิงรุก 2. การบริหารงานแบบเชิงรับ และ 3. การบริหารงานแบบเสรีนิยม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันพีฟี โดยกำหนดให้มีขั้นตอน คือ 1. ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารก่อนเข้าฝึกอบรม 2. การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3. การสร้างแผนภาวะผู้นำของตนเอง 4. การฝึกปฏิบัติงานในสภาพจริง 5. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำจิตพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม

สมหวัง อาลัยญาติ (2551, น.54) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย คือ 1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำทางการสอน 3. ภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และ 4. ภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r=.578$) และตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกันประมาณร้อยละ 33

สาคร เจริญศิลป์ (2552, น.79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีด้านการกระตุ้นเขาวัวปัญญามีคะแนนสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการสร้างบารมีตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวลักษณ์ โสมะทัต (2553, น.95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการเป็นผู้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ และประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วราภรณ์ มุกดาอ่อน (2556, น.72) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพิชณูโลก เขต3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในภาพรวม โดยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การตัดสินใจ ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การกระตุ้นชาวปัญญา

งานวิจัยต่างประเทศ

รูธ Rulh (1985, pp.3216-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และโปรแกรมการประเมินผล

Dijai (1987, pp.329-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดค้นวน และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2

1. ประชากร
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 คน และครูผู้สอน จำนวน 330 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 355 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 จำนวน 1 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 คน ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 จำนวน 2 คน และครูผู้สอนที่มีผลงานทางวิชาการ จำนวน 2 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 3 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยุคดิจิทัล
 2. ศึกษาบริบทของการบริหารงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายทางการศึกษา
 3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย
 4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบ และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา แล้วนำข้อมูลมาปรับแก้ไขให้ถูกต้อง
 5. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแนบแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และความถูกต้อง
- จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence โดยถ้ามีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไปถือว่ามี ความตรงของเนื้อหา) โดยมีค่า IOC อยู่ในระดับ 0.7-1.00
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 1 ระหว่างวันที่ 15 ธันวาคม 2562 ถึง 25 มกราคม 2563
 7. นำแบบสอบถามมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93
 8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2563

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยการใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อพิจารณาหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ประเด็นการสนทนากลุ่ม พิจารณาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 หาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

1.1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ และเอกสารตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ตัวอย่างเครื่องมือ และจึงกำหนดกรอบเนื้อหาของเครื่องมือ

1.2 วิเคราะห์ขอบเขตการศึกษา กำหนดกรอบแนวคิด และขอบเขตของเนื้อหาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำ และตรวจสอบเนื้อหา ภาษา และสำนวนที่ใช้ในแบบสอบถามให้ครอบคลุมรายละเอียดของเนื้อหาทั้งหมด

1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข และผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ก) พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.6 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

1.7 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth or Intensive Interview)

- 2.1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร

สถานศึกษา

- 2.3 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์มากำหนดประเด็นในคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับการนำผลการวิจัยข้อที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
- 2.4 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
- 2.5 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบเนื้อหา ภาษา และสำนวนที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมรายละเอียดของเนื้อหาทั้งหมด

2.6 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ปรับปรุงแก้ไข และผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปเสนอพิจารณาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- 2.7 จัดทำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview)

3.1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.2 สังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัย

3.3 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มากำหนดประเด็นร่างในการสนทนากลุ่ม

3.4 จัดการสนทนากลุ่มในวันที่ 17 มีนาคม 2563 ณ ห้องประชุม E-Classroom โรงเรียนอนุบาลท่าปลา(ชุมชนร่วมจิต)

3.5 สรุประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากประชากร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2
4. ผู้วิจัยนำแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
5. ผู้วิจัยรวบรวมแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก และ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

วิเคราะห์แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยใช้ค่าเฉลี่ยของ John W. Best (อ้างถึงใน กาญจนนา วัฒมา, 2548, น.166) ดังนี้

- 4.50–5.00 หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50–4.49 หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับมาก
- 2.50–3.49 หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50–2.49 หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับน้อย
- 1.00–1.49 หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อพิจารณาหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการสัมภาษณ์ และเรียบเรียงสรุปร่างเป็นแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการเรียบเรียงสรุป แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ประเด็นการสนทนากลุ่ม พิจารณาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการเรียบเรียงสรุป แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยกลุ่มผู้ทำการตรวจสอบความเหมาะสม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 5 ข้อ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานตามตารางที่ 6

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	107	30.14
หญิง	248	69.85
รวม	355	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	73	20.56
31-40 ปี	110	30.98
41-50 ปี	89	25.07
51-60 ปี	83	23.38
รวม	355	100.00
3. การศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	226	63.66
ปริญญาโท	128	36.05
ปริญญาเอก	1	0.28
รวม	355	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	25	7.04
ครูผู้สอน	330	92.95
รวม	355	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	84	23.66
5-10 ปี	67	18.87
11-15 ปี	41	11.54
16-20 ปี	71	20.00
21 ปี ขึ้นไป	92	25.91
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.85 โดยมีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.98 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ

63.66 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 7.04 ครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 92.95 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.91

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
	μ	σ	
1. ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน	4.25	.78	มาก
2. ผู้บริหารใช้ข้อมูลและหลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	3.94	.86	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอ มุมมองที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหา	3.88	.85	มาก
4. ผู้บริหารเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาที่มีอยู่	3.81	.99	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนาวิธีการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ จนเกิดความเชี่ยวชาญ	4.04	.99	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนครูบุคลากรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการส่งเสริมแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ	3.77	.90	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	μ	σ	
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ทบทวนความคิดเห็นต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.84	.95	มาก
8. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.81	.95	มาก
รวม	3.91	.64	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิษฐ์เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ($\mu=4.25$) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนาวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จจนเกิดความเชี่ยวชาญ ($\mu=4.04$) และ ผู้บริหารใช้ข้อมูลและหลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ($\mu=3.94$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนครูบุคลากร แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการส่งเสริมแนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ ($\mu=3.77$)

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รายการ	N = 355		
	ความคิดเห็น ของผู้บริหาร และครูผู้สอน	ระดับ ความ คิดเห็น	
	ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล		
	μ	σ	
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะการทำงาน ของบุคลากร	3.72	.97	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.72	.96	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	3.84	1.02	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการ ไว้วางใจหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.13	.92	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน บุคลากร ได้พัฒนาจุดเด่นของคนที่มียู่ ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	3.88	.88	มาก
6. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และรับฟังความคิดเห็น	3.90	.97	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล		
	μ	σ	
7. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.77	.97	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความสนใจ และความถนัดเพื่อการพัฒนา จุดเด่นที่มีอยู่ของตนเอง	3.87	1.03	มาก
รวม	3.86	.69	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ($\mu=4.13$) ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และรับฟังความคิดเห็น ($\mu=3.90$) และ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\mu=3.88$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะการทำงานของบุคลากร ($\mu=3.72$) และ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\mu=3.72$)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
	μ	σ	
1. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และตั้งใจ แน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.91	.91	มาก
2. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และน่าเชื่อถือ	3.85	.96	มาก
3. ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรใน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุน กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	3.82	1.02	มาก
4. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวของ บุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จ	4.03	1.03	มาก
5. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ สูงเพื่อกระตุ้น และท้าทายความสามารถของ บุคลากร	3.88	.91	มาก
6. ผู้บริหารมีวิธีการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ให้มีความน่าสนใจ	3.80	1.00	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
	μ	σ	
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	3.78	.96	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นหานวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	3.77	.99	มาก
รวม	3.85	.70	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จ ($\mu=4.03$) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และตั้งใจแน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ($\mu=3.91$) และผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อกระตุ้น และ ทำทายความสามารถของบุคลากร ($\mu=3.88$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นหานวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ($\mu=3.77$)

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์		
	μ	σ	
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน	3.84	.99	มาก
2. ผู้บริหารให้ความอิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ตัดสินใจมากกว่ายึดกฎระเบียบ	3.80	1.03	มาก
3. ผู้บริหารมีอัธยาศัยดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.93	1.03	มาก
4. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพที่ดี น่ายกย่องนับถือ	3.81	.99	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาโดยการนำสื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ	3.80	1.02	มาก
6. ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน น่าเชื่อถือ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรได้อย่างทั่วถึง	3.79	1.03	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์		
	μ	σ	
7. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายถ่ายทอดและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์แก่ครูโดยวิธีการที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน	3.80	1.04	มาก
8. ผู้บริหารแสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ	3.74	1.08	มาก
9. ผู้บริหารยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	3.83	.99	มาก
10. ผู้บริหารอุทิศตน มีความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นแบบอย่างที่ดีนำเคารพนับถือ	3.74	1.06	มาก
11. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ	3.72	.99	มาก
รวม	3.79	.76	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ อธิษาคัยดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\mu=3.93$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ($\mu=3.84$) และ ผู้บริหารยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\mu=3.83$) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ($\mu=3.72$)

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี		
	μ	σ	
1. ผู้บริหารสามารถบริหารและประพฤติตนได้เหมาะสมกับจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.79	1.14	มาก
2. ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และมีความสามารถในการประสานงาน	4.11	.96	มาก
3. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพที่ดี นำยกย่องนับถือ	3.88	.98	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรให้เกียรติซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.84	1.00	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในการจัดกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.84	1.03	มาก
6. ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจมีศีลธรรมความรับผิดชอบต่อบุคลากรจากการตัดสินใจ	3.78	1.04	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี		
	μ	σ	
7. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย	3.88	1.02	มาก
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากบุคลากรด้วยความจริงใจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง	3.75	1.08	มาก
รวม	3.85	.74	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิษฐ์เขต 2 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีอริยาศยดี และ มีความสามารถในการประสานงาน ($\mu=4.11$) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย ($\mu=3.88$) และ ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพที่ดี น่ายกย่องนับถือ ($\mu=3.88$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากบุคลากรด้วยความจริงใจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง ($\mu=3.75$)

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

รายการ	N = 355		ระดับความคิดเห็น
	ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี		
	μ	σ	
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.91	.64	มาก
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.86	.69	มาก
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.85	.70	มาก
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี	3.85	.74	มาก
5. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.79	.76	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	19.26	3.53	มาก

จากตารางที่ 10 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาคุณลักษณะเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu=3.91$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\mu=3.86$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\mu=3.85$) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ($\mu=3.85$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\mu=3.79$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดย
กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องได้เป็นแนวทางในการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล จำนวน
5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 5. ด้านการเป็นแบบอย่าง
ที่ดี และการสร้างบารมี

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อ
มีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็น
ต่าง ๆ ในการพัฒนาวิธีการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จจนเกิดความเชี่ยวชาญ และ
ผู้บริหรต้องมีการใช้ข้อมูลและหลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นใน
หน่วยงานและร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาว่ามาจากจุดใด ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ
ที่สุดร่วมกัน...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์,
17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นใน
หน่วยงานเพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญห และรับผิดชอบ
ร่วมกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงจุด ตรงประเด็น...”
(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นใน
หน่วยงาน เนื่องจาก ปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่สังกัด ถือเป็นปัญหาและอยู่ภายใต้การรับผิดชอบ

ของบุคลากรทุกคน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น บุคลากรในสถานศึกษาควรรับทราบและจะต้องร่วมมือกันในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ในลำดับต่อไป...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน เพราะการกระจายอำนาจต้องให้ครูทุกคนได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สถานศึกษา และร่วมหามติ แนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้นถือเป็นปัญหาของครูทุกคน ไม่ใช่ของผู้บริหาร หรือครูคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น ทุกคนในหน่วยงานต้องรับรู้ถึงปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหานั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน เพราะบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีสิทธิรับข้อมูลข่าวสาร และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ต้องให้ครูทุกคนได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานสถานศึกษา และร่วมหามติแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การให้ข้าราชการครูร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอวิธีการแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะจะได้ร่วมด้วยช่วยกันในการแก้ไขปัญหา และจะได้รับรู้ร่วมกันว่าสถานศึกษามีปัญหาอะไร แล้วจะมีวิธีไหนที่จะแก้ปัญหานั้นได้ จะส่งผลให้องค์กรเข้มแข็ง เกิดความสามัคคี และโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งผลดีถือเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมช่วยกันในการเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนถึงยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาจะทำให้สถานศึกษาได้รับการแก้ปัญหาที่ตรงจุด ทำให้การดำเนินการในสถานศึกษาขับเคลื่อนไปอย่างราบรื่น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งที่ดีเพราะผู้บริหารจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ถือเป็นสิ่งสำคัญของการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นมีทั้งผลดี และ ผลเสีย ผลดี คือ ทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบถึงปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน ผลเสีย คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นทางลบจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร หรือเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นส่งผลดีต่อสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาจะทำให้สถานศึกษาได้รับการแก้ปัญหาที่ตรงจุด...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของครู คือคำถามที่ตั้งต้องเป็นคำถามที่ยั่วยุ หรือกระตุ้นให้ผู้ตอบมีความต้องการที่อยากตอบหรืออยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของครู
1. ทียบยกประเด็นปัญหาที่พบเจอ. 2. ใช้คำถามชวนคิดในเชิงบวกและเชิงลบ. 3. เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ไขปัญหา. 4. สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและสร้างความตระหนักรู้ในสิ่งที่เป็นปัญหาที่ครูทุกคนต้องร่วมกันแก้ไข และแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นในระยะยาว...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของคุณ ต้องใช้เทคนิคการตั้งคำถามแบบปลายเปิด เป็นคำถามรูปแบบการให้บรรยาย อธิบาย และวิเคราะห์ ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ตัวอย่างขึ้นมาก่อนเพื่อให้เห็นภาพ ก่อนเชื่อมโยงไปยังคำถามเพื่อให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็น...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการตั้งคำถาม และคำถามต้องเป็นคำถามที่กระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเกิดแนวคิด นำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของคุณ ผู้บริหารใช้คำถามปลายเปิดครูและบุคลากรสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นได้หลากหลาย...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...คำถามที่ถามนั้นต้องเป็นคำถามที่น่าสนใจ และเมื่อถามแล้วต้องได้คำตอบที่ถูกต้อง ชัดเจน” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนร่วมกัน โดยคำนึงถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ จำนวนประชากร สภาพทางสังคม ดังนั้น แนวทางในการแก้ปัญหาจึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำ SWOT แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อ

บุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องรับฟังเรื่องราว และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุน บุคลากร ได้พัฒนาจุดเด่นของตนที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน

ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การแก้ไขปัญหาของบุคลากรที่ไม่ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน คือ 1.ต้องเรียกมาพูดคุยทำความเข้าใจ 2.มอบหมายงานให้ครูมีส่วนร่วมในการเป็นทีมเพื่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...สร้างพลังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ใช้หลักธรรมาภิบาลในการพูดคุย ชี้แนะแนวทางแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาปรับปรุง ให้การเสริมแรงทางบวกจนเป็นที่ยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ประชุมหารือกับบุคลากรแต่ละชุด โดยชุดแรก คือ คณะผู้บริหารในสถานศึกษา ชุดที่สอง คือ บุคลากรที่ไม่ได้การยอมรับ และชุดที่สาม คือ บุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายร่วมกันสร้างทักษะทางสังคมที่ดี การปรับตัว ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปคุยกับครูโดยตรงเพื่อสอบถามถึงสาเหตุของปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และหาแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การมอบหมายงานให้ทำ แล้วเพิ่มระดับความยากง่ายขึ้นไปตามลำดับ หรือ การมอบหมายงานที่ครูถนัดแล้วลองทำงานร่วมกับครูท่านอื่น...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ก่อนว่าครูที่ไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน นั้นมีปัญหามาจากเรื่องส่วนตัว หรือ เรื่องงาน ถ้าผู้บริหารทราบสาเหตุแล้วก็ต้องเรียกครูมาพบเพื่อทำการสอบถาม และหาแนวทางการแก้ไข...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาช่วย มีการสร้างข้อตกลงและแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันและยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารจะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของการปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นเพราะว่าบางปัญหาคนเรามองแตกต่างกัน ความคิดเห็นของครูทุกคนเป็นประโยชน์ เราต้องมองในเชิงบวก และเคารพในความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน เราไม่ควรตัดสินว่าความคิดเห็นนั้นผิดเพราะจะทำให้บุคลากรของเราไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอีก...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่ง ความคิดเห็นของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพ ต่อผู้เรียนมากที่สุด เนื่องจากครูถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีความใกล้ชิดกับผู้เรียนดังนั้นความคิดเห็นของครูจึงส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนโดยตรง...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็น เนื่องจากครูทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบในทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ครูทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นเพราะครูทุกคนล้วนเป็นผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษา ความคิดเห็นของครูทุกคนสำคัญมาก เพราะสะท้อนถึงการทำงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ทราบปัญหาของครูทุกคนว่ามีปัญหาอะไร หรือ ทราบถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายของครู เพราะความคิดคือสิ่งที่ครูถ่มถนองแล้ว ผ่านกระบวนการคิดออกมาเป็นคำพูด การแสดงความคิดเห็นไม่มีผิด หรือ ถูก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน เพราะความคิดของครูแต่ละคนไม่เหมือนกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็น เพราะทุกคนมีความคิดที่แตกต่างกัน การรับฟังข้อคิดเห็นของทุกคนอาจได้ข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาได้ดี...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็น เพราะว่าบางปัญหาคนเรามองแตกต่างกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร ครูบางคนมีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว ก็ส่งเสริมให้ครูได้แสดงออก มอบกิจกรรมหรืองานที่ท้าทายความสามารถเพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารคอยให้การสนับสนุน และให้กำลังใจ...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความสามารถแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ กำลังโดยใช้กระบวนการผลักดันให้บุคลากรได้คิดได้ลงมือทำและสามารถคิดสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้นอย่างต่อเนื่องเหมือนทฤษฎีน้ำไหล...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร ผู้บริหารมอบหมายงานที่ถนัดและสนใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนการอบรมแก่บุคลากร และให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร ให้การสนับสนุนส่งเสริมครูที่มีความสามารถ ได้รับการพัฒนาตนเอง เช่น เข้ารับการอบรม หรือการเป็นวิทยากรให้ความรู้ เป็นต้น...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร ความสามารถเฉพาะด้าน ทุกคนมีความสามารถ ผู้บริหารต้องทราบว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร แล้วก็เสริมจุดเด่นจุดนั้น มอบหมายงานให้ครูตามความสามารถ หรือ ส่งครูไปอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง และให้ครูกลับมาพัฒนาสถานศึกษา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาจุดเด่นของตัวเองอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนาตนเอง...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความสามารถแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประชุมหารือกับบุคลากรโดยแบ่งบุคลากรออกเป็นสามชุดโดยชุดแรก คือ คณะผู้บริหารในสถานศึกษา ชุดที่สองคือ บุคลากรที่ไม่ได้การยอมรับ และชุดที่สาม คือ บุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายร่วมกันสร้างทักษะทางสังคมที่ดี การปรับตัว ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทราบว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร แล้วส่งเสริมจุดเด่นจุดนั้น ผู้บริหารมอบหมายงานที่ครูถนัดและมีความสนใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนการอบรมแก่บุคลากร และให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ การจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม โดยการจัดกิจกรรมโดยใช้วิทยากรภายนอกเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีความสนิทสนม สร้างมิตรภาพในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เมื่อเกิดความสามัคคีภายในองค์กร จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรแสดงความเชื่อมั่นในตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้น และตั้งใจแน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และ ผู้บริหารควรมีการตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อเป็นการกระตุ้น และท้าทายความสามารถของบุคลากร

ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร มีมอบหมายงานให้ทำคอยกระตุ้นนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำ รวมถึงคอยช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารกล่าวชื่นชม สร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นคนพูดจริงทำจริง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ความเชื่อมั่นในตัวบุคคลเกิดจากการไว้วางใจ การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ยึดหลักคุณธรรม ไม่ลำเอียง ตัดสินด้วยความถูกต้อง กล้าเปลี่ยนแปลง...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำแนวคิดในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเชื่อมั่นในสิ่งที่คุณต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อมอบหมายงานให้กับคณะครูไปแล้ว เมื่อครูทำงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการยกย่อง ชมเชยทั้งต่อหน้า ในที่ประชุม เพื่อให้ครูมีกำลังใจ ส่วนครูท่านไหนทำงานไม่สำเร็จ ผู้บริหารก็ไม่ตำหนิ และต้องให้คำปรึกษา ร่วมกันหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด และผู้บริหารต้องมีการเสริมแรงทางบวกให้กับครูอยู่เสมอ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิษฐ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ชื่นชม และให้การเสริมแรงทางบวกสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้การยกย่องให้เป็นแบบอย่างสำหรับครูในโรงเรียนในการสร้างพลังทางบวกในการเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิดแรงบันดาลใจ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ เอื้ออำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน มีอุปกรณ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจใส่และให้โอกาสแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การยกย่อง ชมเชย การเสริมแรงทางบวก มีการมอบรางวัล...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การกระจายความดี ความชอบให้ทั่วถึง ไม่กระจุกอยู่กับครู กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ให้หมุนเวียนเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ครู...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน ส่งเสริมเกียรติคุณและส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...สำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการยกย่อง ชมเชยทั้งต่อหน้า ในที่ประชุม เพื่อให้ครูมีกำลังใจ ส่วนครูท่านไหนทำงานไม่สำเร็จ ผู้บริหารก็ไม่ตำหนิ และต้องให้คำปรึกษา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จริง แต่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องไม่เกินความสามารถของครูเกินไป เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องไต่ระดับความยากง่าย ต้องเริ่มไปที่ละขั้นเริ่มจากง่าย ไปหายาก เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของครูและบุคลากร...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เป็นไปได้ทั้งจริงและไม่จริง เพราะขึ้นอยู่กับตัวบุคคล บุคลากรใดที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานก็จะสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานที่สูงเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด ส่วนบุคลากรที่ขาดความมุ่งมั่นก็จะไม่สามารถสร้างงานให้เกิดคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดในจุดนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้หลักการบริหารในเชิงจิตวิทยาช่วย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะครูและบุคลากรจะต้องเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ไม่จริงเสมอไป ถ้ามาตรฐานที่ตั้งนั้นสูงเกินความสามารถของครูเกินไปครูบางท่านก็ไม่อยากทำ แต่ถ้าเป็นครูที่ชอบความท้าทายก็จะสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่ผู้บริหารตั้งไว้จนประสบ

ความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคล...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จริงเพราะว่ามีเป้าหมายที่สูง เป็นการกระตุ้นครู ทำให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จริง เพราะ การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ทำให้เกิดความท้าทายในการทำงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ทำให้ประสบความสำเร็จ...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล บุคลากรใดที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานก็จะสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานที่สูงเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องทำเพื่อเป็นการขอบคุณ ตอบแทนครูที่ร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการเสริมแรงทางบวก หรือ เป็นการส่งพลังบวกให้กับครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานการสร้างแรงบันดาลใจ มีหลายรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ เช่น การใช้คำพูดในการชมเชยเมื่อครูทำงาน ประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลต่าง ๆ การให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมคุณลักษณะในส่วนนี้ให้มาก ส่วนในเรื่องของการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงนั้น เป็นสิ่งที่ดีและควรทำให้ครูเกิดความท้าทายความสามารถของครู แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงศักยภาพของครูแต่ละคนด้วย เพราะครูแต่ละคนมีศักยภาพในการทำงานไม่เท่ากัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรชื่นชมและให้การเสริมแรงทางบวกสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้การยกย่องให้เป็นแบบอย่างสำหรับครูในโรงเรียนในการสร้างพลังทางบวกในการเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้ต้องบริหารมีวิสัยทัศน์อธยาศัยดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และ ผู้บริหารยอมต้องยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...มีความจำเป็นเพราะ คำว่าสถานศึกษา หมายถึงทุกภาคส่วนของสถานศึกษา เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครู บุคลากรทางการศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาว่าจะไปในทิศทางใด และทุกคนต้องปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นด้วย เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็น เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริการงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ประกอบในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็น เพราะครูและบุคลากรจะได้ทราบถึงภาพรวมของเป้าหมายในการทำงาน และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นเพราะว่าองค์กรไม่สามารถเดินได้ด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียว ครูต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาหรือร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วยเพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นมากเพราะการขับเคลื่อนองค์กรทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพราะเวลาปฏิบัติจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จำเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเป้าหมาย มองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต สายตาที่คนคิด ต้องกว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ล่าช้า...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มองเห็นโอกาสในอนาคตในการพัฒนา นักเรียน พัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างในปัจจุบัน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ตั้งเป้าหมายในระดับสากล คิดและลงมือทำ อย่างเป็นระบบ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มอง ภาวนาคาดการณ์การศึกษาว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด และคิดพัฒนาสถานศึกษาให้เท่าทันเหตุการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง มีการนำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่ หลากหลายและทันสมัย...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล เข้ามาสู่ สถานศึกษา เพื่อให้ครูและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลคือการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการ ทำงานมากขึ้น...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองภาวนาคาดการณ์การศึกษาว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด และคิด พัฒนาสถานศึกษาให้เท่าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ได้เนื่องจากสังคมของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องรู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และรับแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารสถานศึกษา แต่ทางผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการอบรมพัฒนาครู ให้รู้เท่าทันสื่อ และการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยถึงจะทำให้สถานศึกษาของเราประสบความสำเร็จได้...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ได้หรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัย out put และ out come ที่ป้อนเข้าไป ในกระบวนการเชิงบริหาร มีความยากง่ายมากเพียงใด...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การรับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษาส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะปัญหา หรือการทำงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาใหม่ และแนวความคิดใหม่ ฉะนั้นแล้วหากมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยก็สามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การรับนวัตกรรม ใหม่ ๆ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้จริง เนื่องจากโลกของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้ในสถานศึกษาเพื่อให้ครู และนักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...จริงในระดับหนึ่งเพราะความสามารถของบุคลากรในองค์กรมีไม่เท่ากัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับครู และบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การรับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษาส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะปัญหา หรือการทำงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาใหม่ และแนวความคิดใหม่ ฉะนั้นแล้วหากมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยก็สามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และรับแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารสถานศึกษา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา รับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษานั้น ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะปัญหา ในการทำงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาใหม่ และแนวความคิดใหม่ ฉะนั้นแล้วหากมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยก็สามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย มองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต สายตาที่ศรัทธาต้องกว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ล่าหลัง และในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริการงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องรู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และรับแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการอบรมพัฒนาครูให้รู้เท่าทันสื่อ และการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยถึงจะทำให้สถานศึกษาของเราประสบความสำเร็จได้

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ผู้บริหารมีต้องธัชยาศิยดี มีความสามารถในการประสานงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลายได้ และ ผู้บริหารมีต้องจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพที่ดี นำยกย่องนับถือ

ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การประสานงานผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับครู บุคลากรทางการศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีบุคลิกลักษณะที่ดี ได้แก่ การแต่งกาย การพูด หรือการวางตัวที่ดี ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีความรู้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากร...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...เป็นผู้ที่คอยชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันวางแผน และพัฒนา รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารทำงานแบบข้างเท้าหน้า เหนียวได้ทุกปัญหา เป็นผู้ที่คอยชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา วางแผน รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การติดต่อ การพูดคุยแลกเปลี่ยน การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู ครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องให้คำปรึกษากับครูได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ให้ครูรู้สึกว่าจะไม่ถูกทอดทิ้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้น คอยให้คำปรึกษาและร่วมหาแนวทางการแก้ไข...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...อยู่ที่ว่าองค์กรมีความบริสุทธิ์ยุติธรรมมากน้อยแค่ไหน ตรวจสอบได้หรือไม่ ถ้าองค์กรมีความบริสุทธิ์ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ก็จะไม่มีปัญหาในเรื่องการประสานงานภายในองค์กร และทำให้บุคลากรทางการศึกษา เกิดความมั่นใจ...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเที่ยงธรรม สร้างความมั่นใจในองค์กรและให้บุคลากรในสาธิตนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีบุคลิกลักษณะที่ดี...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การบริหารต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นคนตรงต่อเวลากล้าคิดกล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลง...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...บุคลิกภาพผู้บริหารสถานศึกษาคุณคิทธิ 1. มีภาวะผู้นำและสามารถปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับผู้อื่นได้ 2. บริหารจัดการกับคน ข้อมูลและกระบวนการรวมทั้งการนำข้อมูลมา ใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหารงานได้ 3. ต้องเป็นผู้ที่ไม่หยุดเรียนรู้ และสามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น 4. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ครองคน ครองตน ครองงาน รอบรู้ มั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก เป็นกลาง แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันโลกและการเปลี่ยนแปลงในยุคคิทธิ...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีต้องมีบุคลิกที่ดีในเรื่องของการวางตัว การพูด การแต่งกาย ทุกอย่างต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ครอบคน ครอบตน ครอบงาน รอบรู้ มั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก เป็นกลาง แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ไม่หยุดเรียนรู้ และสามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และผู้บริหารต้องนิเทศติดตาม ว่าสิ่งที่ผู้บริหารมอบหมายมีความก้าวหน้าหรือไม่อย่างไร...” (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2563)

“...มีการมอบหมายภาระงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในแต่ละฝ่ายงาน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในการใช้อำนาจ ให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารมีหน้าที่คอยรับฟัง และแนะนำ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2563)

“...การกระจายอำนาจ คือ การแบ่งฝ่ายการทำงานในสถานศึกษา ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการเงินและงบประมาณ ฝ่ายแผน และ ฝ่ายพัสดุ มีการกระจายอำนาจการสั่งการให้กับหัวหน้างาน คอยตรวจสอบ ความถูกต้อง...” (นักวิชาการศึกษา, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการแบ่งฝ่ายในการทำงาน การมอบหมายงานในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครูแต่ละคน มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนา...” (ครูผู้สอนท่านที่ 1, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในการใช้อำนาจ ให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารมีหน้าที่คอยรับฟัง และแนะนำ...” (ครูผู้สอนท่านที่ 2, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

“...พัสดุ มีการกระจายอำนาจการสั่งการให้กับหัวหน้างาน คอยตรวจสอบ ความถูกต้อง...” (ครูผู้สอนท่านที่ 3, สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2563)

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันความ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์การสอนที่เหมาะสม และต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น และ “การที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคดิจิทัล คือผู้บริหารขาดความรู้ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของครู บุคลากรทางการศึกษา และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล” แนวทางที่จะแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารต้องมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำสูง รอบรู้ มั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก เป็นกลาง แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ และรับฟังความคิดเห็น ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทย และสังคมโลก

ตอนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่มหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 นำมาวิเคราะห์เนื้อหาของผลการสัมภาษณ์ และเรียบเรียงสรุปเป็นแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 355 คน มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยกำหนดประเด็นการสนทนาเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างบารมี แล้วนำไปสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดใหญ่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดเล็กใน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 แล้วนำผลการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง ผลการศึกษาพบดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากข้อมูลปัญหาด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 พบว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานสถานศึกษาผู้บริหารไม่แจ้งปัญหาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบ หรือแจ้งล่าช้า ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นล่าช้า และไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารไม่มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ขาดการกระตุ้นทางปัญญา และขาดการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการวางแผนและนำไปปฏิบัติ

จากปัญหาดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

ควรมีการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนร่วมกัน โดยคำนึงถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ จำนวนประชากร สภาพทางสังคม ดังนั้น แนวทางการแก้ปัญหาจึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำ SWOT แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป แนวทางดังกล่าวเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากข้อมูลปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร บางโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริม และไม่สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง

จากปัญหาดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมหารือกับบุคลากรแต่ละชุด โดยชุดแรก คือ คณะผู้บริหารในสถานศึกษา ชุดที่สอง คือ บุคลากรที่ไม่ได้รับการยอมรับ และชุดที่สาม คือ บุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายร่วมกันสร้างทักษะทางสังคมที่ดี การปรับตัว ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทราบว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร แล้วส่งเสริมจุดเด่นจุดนั้น ผู้บริหารมอบหมายงานที่ครูถนัด และมีความสนใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนการอบรมแก่บุคลากร และให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่

สำหรับปัญหาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ได้ให้ข้อสังเกตว่า “การที่ครูในสถานศึกษาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานนั้น สาเหตุมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจัง ส่งผลให้ครูไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีความคิดว่าหากแสดงความคิดเห็นไปผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงานก็ไม่พิจารณาแนวคิดของตน ในการปฏิบัติงานในองค์กรมักมีข้อขัดแย้งในการทำงานเนื่องจากบางองค์กรยังยึดระบบอาวุโสไม่มีการยอมรับความคิดเห็นและขาดการทำงานเป็นทีม”

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการแก้ปัญหา คือ การจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม โดยการจัดกิจกรรมโดยใช้วิทยากรภายนอกเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีความสนิทสนม สร้างมิตรภาพในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เมื่อเกิดความสามัคคีภายในองค์กร จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากข้อมูลปัญหาด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 พบว่า ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่น

ในตัวของคุณครูในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จค่อนข้างน้อย และผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเกินความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา

จากปัญหาดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องทำเพื่อเป็นการขอบคุณ ตอบแทนครูที่ร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการเสริมแรงทางบวก หรือ เป็นการส่งพลังบวกให้กับครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานการสร้างแรงบันดาลใจ มีหลายรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ เช่น การใช้คำพูดในการชมเชยเมื่อครูทำงานประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลต่าง ๆ การให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมคุณลักษณะในส่วนนี้ให้มาก ส่วนในเรื่องของการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงนั้น เป็นสิ่งที่ดีและควรทำให้ครูเกิดความท้าทายความสามารถของครู แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงศักยภาพของครูแต่ละคนด้วย เพราะครูแต่ละคนมีศักยภาพในการทำงานไม่เท่ากัน

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาควรชื่นชม และให้การเสริมแรงทางบวกสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้การยกย่องให้เป็นแบบอย่างสำหรับครูในโรงเรียนในการสร้างพลังทางบวกในการเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

จากข้อมูลปัญหาด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบางโรงเรียนยังขาดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา

จากปัญหาดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 ในด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ดังนี้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษารับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษานั้น ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะปัญหา หรือการทำงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาแล้วแต่เป็นปัญหาใหม่ และแนวความคิดใหม่ ฉะนั้นแล้วหากมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยก็สามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย มองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต ทัศนคติ

ต้องกว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ล่าหลัง และในส่วนของ การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน

กล่าวโดยสรุป โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องรู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และรับแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารสถานศึกษา แต่ทางผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการอบรมพัฒนาครูให้รู้เท่าทันสื่อ และการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยถึงจะทำให้สถานศึกษาของเราประสบความสำเร็จได้

5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

จากข้อมูลปัญหาด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 พบว่า ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคดิจิทัล

จากปัญหาดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ดังนี้ บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม พัฒนาคณะคิดทฤษฎีศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์การสอนที่เหมาะสม และต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อสังเกตว่า “การที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคดิจิทัล คือผู้บริหารขาดความรู้ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของครู บุคลากรทางการศึกษา และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล” แนวทางที่จะแก้ไขปัญหาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารต้องมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง รอบรู้ มั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก เป็นกลาง แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ และรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทย และสังคมโลก



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยุคดิจิทัลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 25 คน ครูผู้สอน จำนวน 330 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามองค์ประกอบคุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี โดยมีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณลักษณะ 5 ด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\mu=3.91$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\mu=3.86$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\mu=3.85$) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ($\mu=3.85$) และ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\mu=3.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามองค์ประกอบคุณลักษณะ 5 ด้าน มีประเด็นสรุป ดังนี้

1.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการพัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จจนเกิดความเชี่ยวชาญ และ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลและหลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

1.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจต่อครู และบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังเรื่องราว และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรในการพัฒนาจุดเด่นของตนที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น และตั้งใจ แน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และ ผู้บริหารสถานศึกษาดังมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อเป็นการกระตุ้น และท้าทายความสามารถของบุคลากร

1.4 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ อธิบายชัด และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

1.5 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีอธยาศัยดี และมีความสามารถในการประสานงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ สามารถสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย และผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพที่ดี น่ายกย่องนับถือ

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 จากการสนทนากลุ่มเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 5 ด้าน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

2.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรมีการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนร่วมกัน โดยคำนึงถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ จำนวนประชากร สภาพทางสังคม ดังนั้น แนวทางการแก้ปัญหาจึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำ SWOT แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายร่วมกันสร้างทักษะทางสังคมที่ดี การปรับตัว ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทราบว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร แล้วส่งเสริมจุดเด่นจุดนั้น ผู้บริหารมอบหมายงานที่ครูถนัด และมีความสนใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนการอบรมแก่บุคลากร และให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่

2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรชื่นชม และให้การเสริมแรงทางบวกสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้การยกย่องให้เป็นแบบอย่างสำหรับครูในโรงเรียนในการสร้างพลังทางบวกในการเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

2.4 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย มองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต ทัศนคติต้องกว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ล่าช้า และในส่วนของกำหนาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริการงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบ

ในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน

2.5 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม พัฒนาตนเองคิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์การสอนที่เหมาะสม และต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 พบว่า ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแบ่งออกเป็น 5 ด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานสถานศึกษาผู้บริหารไม่แจ้ง ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ หรือแจ้งล่าช้า ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นล่าช้า และไม่ปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ขาดการกระตุ้นทางปัญญา และขาดการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อ การวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และนำไปปฏิบัติในอนาคต

1.2 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร บางโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริม และไม่สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา จุดเด่นของตนเอง ครูในสถานศึกษาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อน

ร่วมงานนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจัง ส่งผลให้ครูไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีความคิดที่ว่าหากแสดงความคิดเห็นไปผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงานก็ไม่พิจารณาแนวคิดของตน ในการปฏิบัติงานในองค์กรมักมีข้อขัดแย้งในการทำงานเนื่องจากบางองค์กรยังยึดระบบอาวุโสส่งผลให้สถานศึกษาถ้าหลังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามสังคมโลก

1.3 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแสดงความเชื่อมั่นในตัวของคุณครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเกินความสามารถของคุณครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารขาดการเสริมแรงทางบวกหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจหรือการเสริมแรงทางบวกให้กับครู เพราะผู้บริหารคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดหารางวัลหรือสิ่งของในการตอบแทนครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.4 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบางโรงเรียนขาดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีแนวคิดที่เทคโนโลยีเป็นเรื่องที่ยุ่งยากสำหรับการจัดการศึกษาแล้วการเปลี่ยนแปลง และเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดซื้อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา

1.5 ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี พบว่า ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคดิจิทัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้บริหารยุคเก่ายึดติดกับลาภยศตำแหน่งทำตัวห่างเหินกับครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือเป็นผู้บริหารที่ใกล้เกษียณอายุราชการทำให้ไม่สนใจในการบริหารสถานศึกษาเท่าที่ควร

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกัน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนร่วมกัน โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ จำนวน ประชากร สภาพทางสังคม ดังนั้น แนวทางในการแก้ปัญหาจึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำ SWOT แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมควร ไกรพน (2546, น.6-7) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทาง ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากร เข้าใจบทบาท และยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็น ผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความ เรียบร้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประนอม แม่นมาศวิหค (2553, น.4) ได้สรุปว่าการกระตุ้น ทางปัญญาหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการ แสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิด สร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิขยา มีเพียร (2552, น.67) ได้วิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สถานศึกษาเอกชนผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพงษ์ อ่อนสำอางค์ (2551, น.90-93) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พระกฤษกร อัครภพเมธี (2557, น.95) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย ที่ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประชุมหารือกับบุคลากรโดยแบ่งบุคลากรออกเป็นสามชุดโดยชุดแรก คือ คณะผู้บริหารในสถานศึกษา ชุดที่สอง คือ บุคลากรที่ไม่ได้การยอมรับ และชุดที่สาม คือ บุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นหาสาเหตุของปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายร่วมกันสร้างทักษะทางสังคมที่ดี การปรับตัว ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทราบว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร แล้วส่งเสริมจุดเด่นจุดนั้น ผู้บริหารมอบหมายงานที่ครูถนัดและมีความสนใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนการอบรมแก่บุคลากร และให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ การจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม โดยการจัดกิจกรรมโดยใช้วิทยากรภายนอกเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีความสนิทสนม สร้างมิตรภาพในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เมื่อเกิดความสามัคคีภายในองค์กร จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 1985, pp.84-90) อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1. การเน้นการพัฒนา (Developmental Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและเพื่อตอบสนองแรงจูงใจ 2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ คือ การส่งเสริมการพบปะกันอย่างเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามตัวต่อตัว ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ผู้นำต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหากผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามในประเด็นที่สงสัยเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจได้มากขึ้น การเอาใจใส่ในความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละคนจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟัง และการค้นหาปัญหาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้นำควรรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามได้ระบายออก ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือให้คำแนะนำผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามจุดประสงค์สำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้การให้การดูแลเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับขวัญชัย จะเกรง (2551, น.29) ได้สรุปว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อ

ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความสัมพันธ์สนใจดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น สนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของอรัญ มุลบุญ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัยวรรณ ฝอยศิริ (2551) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ผลการวิจัยด้านการคำนึงถึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องทำเพื่อเป็นการขอบคุณ ตอบแทนครูที่ร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการเสริมแรงทางบวก หรือ เป็นการส่งพลังบวกให้กับครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานการสร้างแรงบันดาลใจ มีหลายรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ เช่น การใช้คำพูดในการชมเชยเมื่อครูทำงานประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลต่าง ๆ การให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมคุณลักษณะในส่วนนี้ให้มาก ส่วนในเรื่องของการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงนั้น เป็นสิ่งที่ดีและควรทำให้ครูเกิดความท้าทายความสามารถของครู แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงศักยภาพของครูแต่ละคนด้วย เพราะครูแต่ละคนมีศักยภาพในการทำงานไม่เท่ากัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรชื่นชมและให้การเสริมแรงทางบวกสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้การยกย่องให้เป็นแบบอย่างสำหรับครูในโรงเรียนในการสร้างพลังทางบวกในการเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมควร ไกรพน (2546 , น.6-7) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าเป็นภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับขวัญชัย จะเกรง (2553, น.26) ได้สรุปว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจกระตือรือร้น ตระหนักเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับ

งานวิจัยของตรุณี ชันขวา (2551, น.1) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากและ สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล โยคานุกุล (2556, น.112) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ที่ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา รับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษานั้น ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะปัญหา ในการทำงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาใหม่ และแนวความคิดใหม่ ฉะนั้นแล้วหากมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยก็สามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย มองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต สายตาทัศนคติต้องกว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ล้าหลัง และในส่วนของ การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริการงานด้วยตนเอง โดยจะต้องใช้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องรู้เท่าทันสื่อ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และรับแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการอบรมพัฒนาครูให้รู้เท่าทันสื่อ และการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยถึงจะทำให้สถานศึกษาของเราประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุทิน สุทธิอาจ (2550, น.6) การสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดเป้าประสงค์ภาพรวมในอนาคตที่เป็นไปได้ และนำมาถ่ายทอดเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้น ๆ แก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ครูได้นำไปดำเนินการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน การปฏิบัติงานตามโครงการกิจกรรม ยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

2.5 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม พัฒนาตนเอง คิดหา ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์การสอนที่เหมาะสม และต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ

การจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น และ “การที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคดิจิทัล คือผู้บริหารขาดความรู้ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของครู บุคลากรทางการศึกษา และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล” แนวทางที่จะแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารต้องมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง รอบรู้ มั่นใจ มีทัศนคติเชิงบวก เป็นกลาง แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ และรับฟังความคิดเห็น ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทย และสังคมโลก สอดคล้องกับผลการวิจัยของปราณี อธิมานนท์ (2550, น.133) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตกมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของกนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, น.116) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ผลการวิจัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษามีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในสถานศึกษาจึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล โยคานุกูล (2556) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงตนเอง หาความรู้สร้างคุณความดีอยู่เสมอ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัยวรรณ ฝอยศิริณ (2551, น.66) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาตนเองปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อการแก้ปัญหาสร้างการยอมรับตลอดจนเพื่อพัฒนามาตรฐานในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2. จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 หรือหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควร ศึกษาจากประชากรที่หลากหลาย อาทิเช่น โรงเรียนในระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในสังคม

บรรณานุกรม

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้บังคับบัญชาเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5.) กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เชลล์เพลส.
- เสาวลักษณ์ โสมะทัต. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2559). *คิดเพื่อครุค่าบรรยายระหว่างดำรงตำแหน่งประธานกรรมการครุสภา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กาญจนา วัฒนา. (2548). *การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททาสงคราม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- จงวิศาล, ร. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. <http://www.siamhrm.com/report/management>
- จาวรณ ไต่บัว. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. บัณฑิตวิทยาลัยการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง. (2554). *พฤติกรรมกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพกษัตริ์.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิตนา แคมมณี. (2546). *วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงนุช กลิ่นทับ. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3,4 จังหวัดพิษณุโลก*. ปริญญาโทปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- นฤมล โยคานุกูล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นิกร บุญมาก. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). *พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา*. เลย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- ประทีป บินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ปราณี อธิคมานนท์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *การนิเทศการสอน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2547). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- พิทักษ์ รัตนธิดา. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และ 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). *การบริหาร:หลักทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพพิมพ์.
- สมควร ไกรพน. (2546). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. , มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.,
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย เทพแสง. (2547). *E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล*. วารสารวิชาการ, 7 (1), 55-62.
- สมพร จำปานิล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมหวัง อาลัยญาติ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สรายุรัตน์ จันทร์มล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. การศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาคร เจริญศิลป์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้*

- โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ เชาวลิขิต. (2549). *นักบริหารทันสมัย*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุทิน สุทธิอาจ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษายุทธยานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุตรธานี.*
- อภิชา มณีเพ็ชร. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อรรณญา โตคำงพล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี
เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- Drake, T. L., & Roe, W. H., (1996). *The principal ship*. New York: Macmillan.
- Katz, R. L. (2005). Skills of an effective administrators. *Harvard Business Review*, 30, 45-61.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., (1995). *The Leadership Challenge* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, D. M. (2008). *Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division*. University of Saskatchewan: Saskatoon.
- Rulh, M.L. (1985). "The Delvelopment of a server of school Effectiveness (climate,Principle Leadership)". *Dissertation Abstract Internationnal*.
- Sergiovanni, T. J. S. R. J. (1983). *Supervision Human Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Wiles, K. l. (1975). *Supervision for better schools*. New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทยกแก้ว กมลวรรณเดช ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
2. อาจารย์ ดร.สุรเชษฐ์ บุญรักษ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
3. นายวันชัย คำเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าปลา
(ชุมชนร่วมจิต)
4. นางวรินสินี เชื้อสิริธัญญ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุตรดิตถ์ เขต 2
5. นางพรจิรา ใจชั้นกลาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
กลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุตรดิตถ์ เขต 2



ภาคผนวก ข
สำเนาหนังสือราชการ



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หยกแก้ว กมลวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวกุที จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๔

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๘ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชษฐ์ บุญรักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/๖๒๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวันชัย คำเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๘๔



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์
เรียน นางวรินสินี เชื้อสิริธัญญ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓	จำนวน ๑ ชุด
	๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริม
คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่าง
สูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๒๘๔



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางพรจิรา ใจชั้นกลาง

- | | | |
|------------------|--------------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | ๑. เนื้อหาบทที่ ๑ - ๓ | จำนวน ๑ ชุด |
| | ๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ | จำนวน ๑ ชุด |
| | ๓. แบบประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม | จำนวน ๑ ชุด |

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายสมพงษ์ พรหมใจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๕๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๕๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายวันชัย คำเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎุมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายปัญญา ทองพิมพ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมสร้างตนเองลำน้ำน่านสงเคราะห์ที่ ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสน์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสน์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายอนุวัฒน์ วิริยานุกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนผาเลือดวิทยาการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายอุดมวิทย์ ยะจร ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์คอมพิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายนิรุจน์ นาสม ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าปลาอนุสรณ์ ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นายสันติภาพ ภูสมศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำหมัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจิ้น)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นางวรินลินี เชื้อสิริธัญญ์ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ (ผอ.กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผล)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปณัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นางพรจิรา ใจชั้นกลาง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ (ผอ.กลุ่มนโยบาย และแผน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชาวฤทธิ์ จันจิ้น)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๑๔๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

เรียน นางสาวพัชรินทร์ อินเถื่อน ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ (กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” ในวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้อง e-classroom โรงเรียนโรงเรียนอนุบาลท่าปลา (ชุมชนร่วมจิต) อำเภอท่าปลา จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑

ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๐๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสี่เสียดบำรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๘ ชุด

ด้วย นายปณัสน์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ใคร่ขออนุมัติขอความเห็นชอบจากท่าน อนุญาตให้ นายปณัสน์ ชุมภูยาละ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาของท่าน ตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจิ้น)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปณัสน์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๐๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจริมนุสรณ์ ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๑ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้ นายปานัสม์ ชุมภูยาละ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาของท่าน ตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๐๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุดรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพริกสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๗ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายปานัสม์ ชุมภูยาละ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาของท่านตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๐๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยด้าวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมพู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้ นายปานัสม์ ชุมภูยาละ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาของท่าน ตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ที่ อว ๐๖๑๔.๑๐/ว๐๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๒ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำหมัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๘ ชุด

ด้วย นายปานัสม์ ชุมภูยาละ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต ๒” ซึ่งมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ไคร์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้ นายปานัสม์ ชุมภูยาละ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาของท่าน ตามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในชั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.เชาวฤทธิ์ จันจิ้น)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐ ๕๕๔๑ ๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ ๐ ๘๒๘๙ ๐๓๕๕ ๑



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อทำวิจัย

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงเรียน
และครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ตาม
องค์ประกอบคุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ |
| 2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี |
| 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | |

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะ
เป็นแบบสำรวจรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 จำนวน 43 ข้อ

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	จำนวน	8	ข้อ
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน	8	ข้อ
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน	8	ข้อ
4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์	จำนวน	11	ข้อ
5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี	จำนวน	8	ข้อ

2. ข้อความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็น
ของท่าน และคำตอบของท่านจะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการเท่านั้น โดยผู้ศึกษาจะเก็บไว้เป็น
ความลับ โดยไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
การกำหนดนโยบาย ด้านคุณภาพในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายปานัสม์ ชุมภูยาละ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

แบบสอบถามเพื่อทำวิจัย

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

41 – 50 ปี

31 – 40 ปี

51 – 60 ปี

3. การศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

16 – 20 ปี

5 – 10 ปี

21 ปี ขึ้นไป

11 – 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างพิจารณาว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในปัจจุบันของผู้บริหาร
โรงเรียน ต่อการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลที่เป็นจริง
ดังที่กำหนดไว้ ตามความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด โดยให้ทำเครื่องหมาย / ใน
ช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุดในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และขอความกรุณา
ตอบให้ครบทุกข้อ ซึ่งมีระดับความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเมื่อมี ปัญหาเกิดขึ้นกับหน่วยงาน					
2	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและหลักฐานใน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ เป็นปัจจุบันและทันสมัย					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอ มุมมองที่แตกต่างกันในการ แก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน					
4	ผู้บริหารเสนอวิธีการใหม่ในการ ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหามีอยู่ได้ อย่างเหมาะสมและเป็นปัจจุบัน					

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการ พัฒนาวิธีการ การปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จและเป็นปัจจุบันจน เกิดความเชี่ยวชาญ					
6	ผู้บริหารสนับสนุนครู บุคลากร แก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการส่งเสริมแนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ					
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากร ทางการศึกษาได้ทบทวนความคิดเห็นต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกัน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
8	ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามด้วยเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คำแนะนำ และให้ ความช่วยเหลือ ชี้แนะการทำงานของ บุคลากร					
10	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
11	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคลากรทุกคน ด้วยความเสมอภาคมอบหมายงานให้ครู รับผิดชอบอย่างทั่วถึง					

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อบุคลากรที่มีปัญหาจากการไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้พัฒนาจุดเด่นของตนที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน					
14	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ด้วยความสนใจและจริงใจ					
15	ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความสนใจ และความถนัด เพื่อการพัฒนาจุดเด่นที่มีอยู่ของตนเอง					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
17	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และตั้งใจ แน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และเป็นปัจจุบัน					
18	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน					
19	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนกิจกรรมที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา					

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะประสบความสำเร็จ					
21	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อกระตุ้น และท้าทายความสามารถของบุคลากร					
22	ผู้บริหารมีวิธีการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบันให้มีความน่าสนใจ					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นหานวัตกรรมรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์						
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบัน และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน					
26	ผู้บริหารให้ความอิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ตัดสินใจมากกว่ายึดกฎ ระเบียบ					

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ อธิบายดี และมี ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ จิตสาธารณะ และมี บุคลิกภาพที่ดี นายกองนั้บถือ					
29	ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาโดยการนำสื่อ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัด การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ					
30	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ชัดเจน และ เป็นปัจจุบัน น่าเชื่อถือ สามารถ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรได้อย่าง ทั่วถึง					
31	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ถ่ายทอดและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์แก่ครูโดย วิธีการที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน					
32	ผู้บริหารแสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ					
33	ผู้บริหารยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารอุทิศตน มีความเสียสละ เห็น ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วน ตนเป็นแบบอย่างที่ดีนำเคารพนับถือ					
35	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในการ ปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ					
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี						
36	ผู้บริหารสามารถบริหารและประพฤติตนได้ เหมาะสมกับจรรยาบรรณวิชาชีพ					

ข้อ ที่	รายการคุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37	ผู้บริหารมีอธยาศัยดี และมีความสามารถ ในการประสานงาน					
38	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ และมีบุคลิกภาพ ที่ดี น่ายกย่องนับถือ					
39	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรให้เกียรติซึ่ง กันและกันในการปฏิบัติหน้าที่และสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
40	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในการจัด กิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา					
41	ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักการ กระจายอำนาจมีศีลธรรมความ รับผิดชอบต่อบุคลากรจากการตัดสินใจ					
42	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สามารถ สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการ แก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จาก มุมมองที่หลากหลาย					
43	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรด้วยความ จริงใจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 จำนวน 2 คน คุณครูผู้สอนที่ได้รับรางวัล
ด้านการสอน จำนวน 3 คน และนักวิชาการศึกษา จำนวน 1 คน
 2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2
 3. ผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงหรือการบันทึก
 4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบให้ตอบบรรยายตาม
ความคิดเห็นมี 1 ตอน ดังนี้
- ตอนที่ 1 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2
ตามความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2
ตามความคิดเห็นของท่าน

ด้านที่1 การกระตุ้นทางปัญญา

- จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับหน่วยงานของท่าน
- การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา จะส่งผลอย่างไรต่อสถานศึกษาของท่าน
- ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างไร

ด้านที่2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาบุคลากรที่ไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
- จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนที่ต้องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่างไร

ด้านที่3 การสร้างแรงบันดาลใจ

- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรของท่านอย่างไร
- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของท่านอย่างไร
- การที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อเป็นการกระตุ้น ท้าทายความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่

ด้านที่4 การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

- จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลตามความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร
- การที่ผู้บริหารสถานศึกษารับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษาส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้หรือไม่

ด้านที่5 การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการประสานงานและสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
- บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาบุคคลิจิทัล ควรมีลักษณะอย่างไรตามความคิดเห็นของท่าน
- ท่านมีวิธีการบริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

ผู้สัมภาษณ์.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
เวลา.....ถึง.....



แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2

คำชี้แจง

แบบบันทึกการสนทนากลุ่มฉบับนี้เป็นการขอความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงการวิเคราะห์โดยอิสระ เป็นการนำแนวคิด ประสบการณ์ หรือทฤษฎีใดมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 เพื่อใช้ในการวิจัยให้ได้ผลมากที่สุด ขอได้โปรดวิเคราะห์ และพิจารณาตามความเป็นจริง ตามที่เห็นเหมาะสมที่จะกำหนดเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางมานั้น ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านร่วมเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี ซึ่งผู้วิจัยมีความต้องการทราบถึงแนวคิดในการหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 2 ตามที่ได้วิเคราะห์จากสภาพการดำเนินการดังข้อคำถามต่อไปนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.1 จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับหน่วยงานของท่าน
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

1.2 การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา จะส่งผลอย่างไรต่อสถานศึกษาของท่าน
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างไร
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาบุคลากรที่ไม่ได้รับการไว้วางใจหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

2.2 จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนที่ต้องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนาจุดเด่นของตนอย่างไร

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรของท่านอย่างไร

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 การที่ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อเป็นการกระตุ้น ท้าทาย
ความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์

4.1 จำเป็นหรือไม่ที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด
วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

4.2 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษายุติจิตัลตามความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

4.3 การที่ผู้บริหารสถานศึกษารับแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษาส่งผล
ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้หรือไม่
ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมี

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการประสานงานและสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

5.2 บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาบุคคลจิตจืด ควรมีลักษณะอย่างไรตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

5.3 ท่านมีวิธีการบริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

(นายปณัสน์ ชุมภูยาละ)

นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายปานัสม์ ชุมภูยาละ
วัน เดือน ปี เกิด 3 มกราคม 2535
วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี คณะครุศาสตรบัณฑิต สาขาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน 100 หมู่ที่ 1 ตำบลห้วยม้า อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

