

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย*

The Development on Instructional Leadership of the Administrator in Digital Era at secondary school in the Northeastern, Thailand

พนธกานต์ นุฤทธิมนตร์, อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์, กุหลาบ ปุริสาร และธิดารัตน์ เลิศวิทยากุล
Phanathakan Nuritmontree, Artit Chutchaipolrat, Kularb Purisar and Thidarat Lertwittayakun
วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ประเทศไทย
College of Asia scholars, Thailand
Corresponding Author, E-mail: panatakhon15@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และ 3) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,866 คน จาก 285 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 328 คน จาก 164 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และการสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล

*ได้รับบทความ: 6 พฤศจิกายน 2568; แก้ไขบทความ: 17 มิถุนายน 2569; ตอรับตีพิมพ์: 27 มิถุนายน 2569



2. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวมมีค่า PNI^{Modified} เท่ากับ 0.283 โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล และการสร้างแรงบันดาลใจสู่องค์กรดิจิทัล

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายดิจิทัล การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การบริหารจัดการเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็นการพัฒนา; ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล; สภาพปัจจุบัน; สภาพที่พึงประสงค์

Abstract

This research aimed to: 1) examine the components of digital-age instructional leadership of secondary school administrators; 2) investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs for the development of digital-age instructional leadership; and 3) develop a model for enhancing digital-age instructional leadership among secondary school administrators in Northeastern Thailand. The study employed a research and development approach using mixed methods. The population consisted of 1,866 school administrators and deputy directors for academic affairs from 285 secondary schools in Northeastern Thailand. The sample comprised 328 participants from 164 schools. Research instruments included a dual-response questionnaire, a semi-structured interview form, and in-depth interviews with experts for model validation. Data were analyzed using mean, standard deviation, the Priority Needs Index Modified (PNI^{Modified}), and content analysis.

The findings revealed that:

1. The components of digital-age instructional leadership among secondary school administrators consisted of five dimensions: digital vision, curriculum and instructional management through digital technology, utilization of digital technology for learning, digital learning culture, and inspiration toward a digital organization.



2. The overall current condition was at a high level, while the overall desirable condition was at the highest level. The overall priority need for developing digital-age instructional leadership showed a PNI Modified value of 0.283. The highest priority need was the utilization of digital technology for learning, followed by digital vision and inspiration toward a digital organization.

3. The model for developing digital-age instructional leadership emphasized enhancing digital competencies, promoting learning innovation, establishing digital visions and goals, fostering professional learning communities, implementing systematic digital technology management, and cultivating motivation and a lifelong learning culture. These strategies contribute to strengthening the effectiveness and sustainability of instructional leadership in the digital era.

Keywords: Needs Assessment; Academic leadership in the digital age; Current situation; Desired condition

1. บทนำ

สังคมไทยและสังคมโลก กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption World) ในยุค Covid-19 และยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา หรือเรียกว่า ยุค VUCA world ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาภาวะผู้นำให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั่วโลก จากการศึกษาผลงานวิจัยของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ต่างระบุว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงตระหนัก พัฒนาตนเอง พัฒนาครู ผู้เรียน บุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เท่าทันกับประเทศชั้นนำระดับโลกและนานาชาติอย่างยั่งยืน (กระแส ชนะวงศ์, 2564)

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ พบว่า การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษายังคงพบปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา กระบวนการบริหารด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนยังไม่ได้พัฒนาตามหลักสูตรฐานสมรรถนะเท่าที่ควร ข้อเสนอจากรายงานการประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย เนื่องจากผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาสร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการบริหารงานวิชาการทั้งเรื่องหลักสูตรและการปฏิรูปการเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารจึงสำคัญยิ่งที่จะนำการจัดการเรียนรู้ (Academic Managerial Leadership) เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional



Leadership) โดยจะสามารถกระตุ้นครู ผู้เรียน และเสริมสร้างศักยภาพทางด้านวิชาการและส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา (อัจฉรา นิยมภา, 2561; กุหลาบ ปุริสาร, 2565, หน้า 174-185)

นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญในด้านวิชาการและการจัดการเรียนรู้เท่าที่ควร ขาดการถ่ายทอดมวลประสบการณ์ให้บุคลากรในโรงเรียน เพื่อมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารวิชาการ อันจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นนอกจากนั้น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนควรปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมยุคดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือบริหารจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังต้องได้รับการพัฒนา ขาดสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนยังมีน้อย ดังนั้นการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (จิณณวัตร ปะโคทั้ง, 2561) และมีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบดิจิทัล สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถในการนำกระบวนการทางดิจิทัลมา ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาและการทำงานภายในโรงเรียนได้อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียน (กนกอร สมปราชญ์, 2562) จะเห็นได้ว่าการพลิกผันทางการศึกษา (Educational Disruption) มีการปรับตัวจากการเรียน Onsite เป็น Online เป็นส่วนใหญ่เพื่อการอยู่รอดในสังคมดิจิทัล จำเป็นต้องปรับตัวองค์ประกอบตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะ (competency building) ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการคิด ด้านการแก้ปัญหา ด้านทักษะชีวิต และด้านการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สามารถเป็น Best Practice โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งผลงานวิจัยในเรื่องนี้จะสามารถตอบโจทย์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี และจะเป็นประโยชน์ยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในการมีอิทธิพล และกระตุ้นส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เกิดการพัฒนา 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์กรดิจิทัล

จากหลักการแนวคิดทฤษฎีและการสังเคราะห์งานวิจัยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจใช้วิธีวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovations) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



เพื่อจะเกิดประโยชน์ในวงวิชาการ และองค์กรวิชาชีพในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามเขตตรวจราชการ 5 เขต ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เขตตรวจราชการที่ 10 สพม.อุดรธานี, เขตตรวจราชการที่ 11 สพม.สกลนคร, เขตตรวจราชการที่ 12 สพม.ขอนแก่น, เขตตรวจราชการที่ 13 สพม.ชัยภูมิและ เขตตรวจราชการที่ 14 สพม.อุบลราชธานี จำนวน 285 โรงเรียน จำนวน 1,866 คน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วยจังหวัดที่เป็นตัวแทนของแต่ละเขตตรวจราชการ 5 เขต จำนวน 164 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้จากการหาค่า IOC โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.48-0.87 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นด้านสภาพปัจจุบัน มีค่าเท่ากับ 0.963 และค่าความเชื่อมั่นด้านสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเท่ากับ 0.983



ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือครูหัวหน้างานฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 328 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ เป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นตามองค์ประกอบ ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจแก่น้องครูดิจิทัล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารกรมชลประทาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	3.57	0.57	มาก	4.59	0.53	มากที่สุด	0.285	2
2. ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.60	0.53	มาก	4.58	0.58	มากที่สุด	0.270	4



ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารกรมชลประทาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI modified	ลำดับ
3. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้	3.52	0.61	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด	0.314	1
4. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดิจิทัล	3.57	0.57	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด	0.268	5
5. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในองค์กรดิจิทัล	3.64	0.56	มาก		0.53	มากที่สุด	0.278	3
รวม	3.58	0.50	มาก		0.53	มากที่สุด	0.283	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏผลดังนี้

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ 3 อันดับแรกคือ การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรดิจิทัล ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.56) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.53) และการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลกับด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.61)

สภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับ 3 อันดับแรกคือ การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรดิจิทัล ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.53) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.61) และการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61)

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็นคือ (PNI Modified = 0.283) เรียงลำดับความ



ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.314) การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.285) การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรดิจิทัล มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.278) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.270) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified} = 0.268) ตามลำดับ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันโลกดิจิทัล ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนสมัยใหม่ วิธีการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ: ส่งเสริมจิตวิญญาณความเป็นครูมืออาชีพโดยการผ่านการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างรากฐานของวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและงานวิจัย: พัฒนาครูให้สามารถสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี และส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ การบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่: โดยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ครูและนักเรียน พร้อมสร้างแรงบันดาลใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล เน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในผ่านการปรับเปลี่ยนจิตสำนึกและการจัดการตนเอง การปรับเปลี่ยน Mind-set: โดยใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกเพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่สนับสนุนการสอนดิจิทัลและการสร้างพลังความร่วมมือในสถานศึกษา การส่งเสริมและสร้างประสิทธิภาพรวม: โดยการพัฒนาความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน และสร้างประสิทธิภาพรวม (Collective Efficacy) ให้เกิดขึ้นในกลุ่มครู 5) การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์กรดิจิทัล (Fry, 2003, pp. 693-727; Zohar & Marshall, 2000; สุดา สุวรรณภิรมย์, 2554) ใช้การฝึกอบรมเพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพและสร้างแนวทางการศึกษายุคใหม่ การสร้างเครือข่ายและการเรียนรู้ตลอดชีวิต: สร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอก พร้อมส่งเสริมทักษะชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจสมควรนำมาอภิปรายผล ตามลำดับได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่าโดยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสังคมไทยและสังคมโลกกำลังเผชิญกับ



การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในทุกมิติโดยเฉพาะด้านการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ทิศทางนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งองค์กรวิชาชีพครู สภาต่างเล็งเห็นความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา จึงได้มุ่งมั่นในการส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพผู้นำทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลลัพธ์โดยตรงกับครูผู้สอนสู่คุณภาพ ผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับจินตารัตน์ แยมวงษ์ (2560) และ Allen & Hartman (2008, pp. 10-62) ที่ระบุว่า ความจำเป็นสูงสุดและเป็นจุดอ่อนสูงสุด คือ การพัฒนาส่วนบุคคลเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ เร่งรัดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนา ตนเองในด้านพฤติกรรม ค่านิยมสังคมและเครือข่ายทางการศึกษาทุกภาคส่วน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์การดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลกับด้าน วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ กระบวนการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) (ประวิตร เอรารรณ, 2565) แต่ประเด็นสำคัญที่น่าจะต้องพิจารณาพัฒนา อย่างเร่งด่วนตามผลการวิจัยที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องสามารถร่วมกับครูพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษายังอยู่ระดับปานกลาง รวมถึงผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ด้านการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาสมัยใหม่เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ยังอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bellibaş, Gümüş, & Kılınç (2020, pp. 200-216) พบว่า การ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนระหว่างครูด้วยกัน โดยมีผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุนเป็น ผู้นำทางวิชาการในการจัดกิจกรรมที่หลากหลายอย่างจริงจัง

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ แรก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์การดิจิทัล รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการ เรียนรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล จากผล การวิจัยพบประเด็นสำคัญคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์การดิจิทัล ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายและจุด เน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งส่งเสริมคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และมุ่งพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการกระตุ้นให้ครู



น่านวัตกรรมทางการศึกษาสมัยใหม่ไปสู่การจัดกิจกรรมในชั้นเรียนเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะชีวิต ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างระบบนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้ให้การช่วยเหลือและพัฒนาครู ส่งเสริมทักษะชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องจริงจัง รวมถึงการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและทีมครูบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564); สันติ แสนเป็ก (2565, หน้า 115-126.); (Alig-Mielcarek, & Hoy, 2005) ที่ระบุสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่ในอนาคตมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์กรดิจิทัลและด้านการบริหารหลักสูตรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเร่งด่วนที่สุดคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้สถาบันและองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมาก สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญในการผลิตผู้เรียนให้เข้าสู่ตลาดแรงงานและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมองภาพวิสัยทัศน์นวัตกรรมในอนาคตเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่พร้อมจะสร้างศาสตร์นวัตกรรม ซึ่งเป็นศาสตร์แห่งการเรียนรู้ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (ภาวพรรณ ขำทับ และเนาวนิตย์ สงคราม, 2563, หน้า 21-22) ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนาครูผู้สอนเน้นการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ การเรียนการสอนแบบโครงงาน (Project-based learning) เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนในการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Learning Management with digital technologies) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาวิธีการนวัตกรรมการศึกษาสมัยใหม่เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ มีวิธีการพัฒนา เป้าหมายความสำเร็จ กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดสู่ความสำเร็จ ผ่านการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป



6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สามารถบริหารจัดการนวัตกรรมการเรียนรู้สู่ความเลิศอย่างยั่งยืน

1.2 ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความคิดสร้างสรรค์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยังอยู่ระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารและครูผู้สอนควรพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะด้วยการจัดกิจกรรมที่หลากหลายและจริงจัง

1.3 สภาพที่พึงประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นด้านที่ต้องการสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกระตุ้นให้ครูสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษายุคใหม่สู่ชั้นเรียนอย่างเข้มข้นและยั่งยืน

1.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดนโยบายพัฒนาครูสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพสร้างสรรค์และมีมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำตามรูปแบบที่กำหนดเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง พัฒนาครูสู่ผู้เรียนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลเท่านั้น

2.2 ควรวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาในโรงเรียนที่ได้มาตรฐานคุณภาพสูงระดับชาติและโดดเด่นในด้านการบริหารวิชาการสมัยใหม่ที่เป็นเลิศที่สามารถเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้น

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์และองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้ 1) ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ได้รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้สามารถนำไปบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และได้กรอบในการวิจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมครั้งนี้ ซึ่งสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (2) ด้านการบริหาร



หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (3) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (4) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และ (5) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเน้นองค์กรดิจิทัล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2562). ภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระแสด ชนวงษ์. (2564). 88 ปี ที่ฝันใฝ่ให้ความรักและความสุข. ขอนแก่น: เพ็ญพรินตัง.
- กุหลาบ ปุริสาร. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในยุคดิจิทัล. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 12(4), 174-185. https://so16.tci-thaijo.org/index.php/CS_J/article/view/276
- จิณณวัตร ปะโคทั้ง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จินดารัตน์ แยมวงษ์. (2560). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณิรดา เวชญาณลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ประวิตร เอรารวรรณ. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล* [เอกสารประกอบการบรรยาย]. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.).
- ภาวพรรณ ขำทับ และเนาวนิตย์ สงคราม. (2563). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีเสมือนจริงโดยใช้การฝึกหัดทางปัญญาจากต้นแบบเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านมิติสัมพันธ์ในการออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับนักศึกษาปริญญาบัณฑิต. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 11(1), 21-22.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สันติ แสนเป็ก และสิทธิพร เชาวนชัย. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(87), 115-126.
- สุดา สุวรรณภิมย์. (2554). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- อัจฉรา นิยมมาภา. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเทอร์เน็ต.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership*. (Doctoral dissertation). Columbus, OH: The Ohio State University.
- Allen, S. & Hartman, N. (2008). Leadership Development: An Exploration of Sources of Learning. *Advanced Management Journal*, 73(1), 10-62.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Kılınç, A. Ç. (2020). Principals supporting teacher leadership: The effects of learning-centred leadership on teacher leadership practices with the mediating role of teacher agency. *European journal of education*, 55(2). 200-216.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. London: Routledge.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.

