

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา
ดอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
The Guidelines for Developing Leadership in the Digital Age for Educational Institution
Administrators in the Doi Nang Non Educational Development Network Group,
Under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3

สมบัติ สุทธิชัยกุล¹ สมเกียรติ ตุ่นแก้ว² ไพโรภ รัตนชูวงศ์³

Sombat Suthichaikul¹, Somkiat Tunkaew², and Pairop Rattanachuwong³

(วันรับ 18 เมษายน 2567, วันแก้ไข 4 เมษายน 2568, วันตอบรับ 13 พฤษภาคม 2568)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม พัฒนภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยนางนอน จำนวน 131 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความต้องการจำเป็น แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทุกด้านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และลำดับที่สาม ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม พัฒนภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ ปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กร กับปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ ปัจจัยกฎหมายกับปัจจัยสังคม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ ปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการกับปัจจัยทักษะความรู้ความสามารถและปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ ปัจจัยเทคโนโลยีกับปัจจัยสังคม ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ ปัจจัยปัจจัยทักษะความรู้ความสามารถกับปัจจัยระบบปฏิบัติงานและปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ ปัจจัยเทคโนโลยีกับปัจจัยสังคม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ได้แก่การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้สื่อดิจิทัลในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับผู้ปกครอง

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, sombat.sutti@gmail.com
Students of the Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University.

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, em_somkiat.tun@crru.ac.th
Lecturer in Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University.

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, em_pairop_r@crru.ac.th
Lecturer in Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University.

คณะกรรมการสถานศึกษาชุมชน ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด และมีการออกแบบให้สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงานมีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยก่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจ และประสานพลัง ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครูและบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน และการดูแลจัดการให้ครูและบุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน เพื่อสั่งการหรือมอบหมายงาน มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อการใช้งานในโรงเรียน และมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to 1) study the necessity of leadership in the digital age of educational administrators 2) study the important factors that promote and develop leadership in the digital age of educational administrators 3) propose guidelines for developing leadership in the digital age of educational administrators. This research is survey research. The population consisted of 131 government teachers in the Doi Nang Non Educational Development Network. The research instruments were the necessity questionnaire, semi-structured interview form, and Focus group discussion documents. The data were analyzed statistically by finding the mean and standard deviation, the necessity index, and the content analysis. The summary is in the form of a table to accompany the presentation.

The research results found that 1) the necessity of developing digital leadership of educational administrators, in all aspects, there is a necessity to develop digital leadership of educational administrators and the top 3 most needed aspects were: creating a learning culture in the digital age, developing personnel in digital technology and knowledge management using digital technology, respectively 2) The important factors that promote the development of digital leadership of educational administrators in all 3 aspects were: creating a learning culture in the digital age, important internal factors were organizational strategy and management style, and important external factors were laws and social conditions. In terms of developing personnel in digital technology, important internal factors were management style and skills and external factors were technology and social factors. In terms of knowledge management using digital technology, important internal factors were skills and work system and important external factors were technology and social factors 3) Guidelines for developing digital leadership of educational administrators in terms of creating a learning culture in the digital age included promoting personnel to attend training in digital technology, using digital media to publicize the school to parents, school committees, communities, and supervising agencies, and designing work environments that promote collaboration and teamwork through technology. In terms of digital technology personnel development, this included setting goals for developing teachers and digital technology personnel in schools, providing opportunities for teachers and educational personnel to attend training in digital technology for teaching and learning management, and supervising teachers and personnel to apply what they gain from digital technology development to actual practice in schools. In terms of knowledge management using digital technology, this included using digital technology in administration to give orders or assign tasks, supporting the use of digital technology sufficient for use in schools, and using digital technology to communicate and coordinate between agencies.

Keywords: Guidelines for developing, Leadership in the digital age, Educational institution administrators

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและ ลึกซึ้งจนส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมรวมถึงการศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่เพียงพอ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มีการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยให้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิตและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

การบริหารในยุคดิจิทัลนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญในการวางแผน วางกลยุทธ์ ต่าง ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แบบแผนให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นอีกหนึ่ง กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องให้การสนับสนุน บุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งการให้สวัสดิการที่ดี การฝึกอบรม และพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุ่งรัตน์ พลชัย, 2563, น.53) การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลนี้ทำให้เกิดการทบทวนถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่ไม่เพียงแต่ต้องนำพาคณะครูและบุคลากรการศึกษาไปสู่ การพัฒนาที่เน้นผลสัมฤทธิ์ แต่ยังต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการเทคโนโลยีและ ข้อมูล รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบดิจิทัล จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ (Leithwood & Jantzi, 2006; Hallinger & Heck, 1998)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หน่วยงานทางราชการหลายแห่งให้ความสนใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 รับผิดชอบ ควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา จำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่สาย อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง โดยแบ่งกลุ่มพัฒนาการศึกษาออกเป็น 19 กลุ่มเครือข่าย ก็ได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยเช่นกัน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันช่วยให้วางแผนบริหารจัดการและการตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหารและบุคลากร ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันตามกำหนด แต่ก็ยังพบปัญหาระดับสถานศึกษาดังนี้ คือ ผู้รับผิดชอบการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง มีการกิจที่ต้องรับผิดชอบอื่นนอกเหนือจากการจัดทำข้อมูล ส่งผลให้การจัดทำข้อมูลและรายงานข้อมูลสารสนเทศล่าช้า และอาจไม่สมบูรณ์ ระบบอินเตอร์เน็ตของสถานศึกษาบางแห่งไม่เสถียร โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กหรืออยู่ห่างไกล ส่งผลให้การรายงานข้อมูลยากลำบากและมีความล่าช้า การตรวจสอบและยืนยันข้อมูลของสถานศึกษาบางแห่ง อาจมีความคลาดเคลื่อน ส่งผลให้ข้อมูลไม่ตรงต่อความเป็นจริง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็ม ประสิทธิภาพในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้คลุมทุกภารกิจ ไม่ว่าจะเป็น

วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การพัฒนาระบบนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้มีความถูกต้อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3, 2566)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาทักษะ ให้มีประสิทธิภาพและเพื่อให้หน่วยงาน สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พัฒนาการศึกษ ตามพันธกิจและเป้าประสงค์จะพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพส่งเสริมสนับสนุนการบริหารการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย เนื้อหาข้อ 1 – 9 ดังนี้

1) ความหมายภาวะผู้นำดิจิทัล จริพล สังข์โพธิ์ (2560) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง การเป็นภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วยมิติ ในด้านของมิติวิสัยทัศน์ มิติการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ มิติการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำในองค์กรยุค ดิจิทัลต้องทำการเรียนรู้การเปิดโอกาส มีการยอมรับและแสดงความคิดเห็น การเป็นผู้นำยุคดิจิทัลเป็นต้อง เกิดการเปลี่ยนแปลงจากทุกมิติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างยั่งยืน

2) ความสำคัญของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล Wilson (n.d. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) ได้ให้ ทิศนะว่า ปัจจุบันเป็นสังคมใหม่ สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงบริบท ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การให้ผู้บริหารยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อน และท้าทาย

3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม ประกอบด้วยเนื้อหา ข้อ 1-8 ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีในโรงเรียน 3) วัฒนธรรมเรียนรู้ใน ยุค ดิจิทัล 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5) การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา 6) การประเมินและการนิเทศด้วยเทคโนโลยี 7) สังคม จริยธรรม และกฎหมายสำหรับพลเมือง ยุคดิจิทัล และ 8) ความเป็นมืออาชีพ

4) คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล Kaganer, Sieberand Zamora (2014) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลว่า ต้องมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1. พัฒนาความคล่องทาง ดิจิทัล 2. พัฒนาคิดความสามารถใหม่ 3. เต็มใจที่จะทดลอง 4. ทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลง

สังคมและมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร 5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง 6. ใช้ข้อมูลไม่ใช่แค่เทคโนโลยีเท่านั้น

5) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ชีระ รุณเจริญ (2562) กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในยุคดิจิทัล จะต้องมีความรู้ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การทำความเข้าใจเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงสังคมและมีผลกระทบต่อองค์กร การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล พัฒนาขีดความสามารถใหม่ ตลอดจนภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร

6) ความหมายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล อภิขยา สังกะคำ (2564) ได้ให้ความหมายของคำว่า แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติ วิธีการ ที่ได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้นและใช้ ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร และสถานศึกษา เพื่อนำไปปฏิบัติให้ เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่างๆ และ การพัฒนา หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความสามารถมีทักษะในด้านต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีขึ้น

7) ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ไชยา ภาวะบุตร (2565) ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานให้ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ซึ่งในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานนี้เองทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำขึ้น ในหน่วยงานหรือองค์กร บุคคลที่สามารถใช้ภาวะผู้นำ จนทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเกิดการยอมรับทั้งทางกายและทางใจ

8) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล Du Brin (1995) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา

9) ปัจจัยของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล Peter F. Drucker (1954) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้เอง และสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยเหตุปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ 1.กลยุทธ์ 2.โครงสร้างองค์กร 3.วัฒนธรรมองค์กร 4.ทรัพยากรบุคคล 5.กระบวนการทำงาน 6.เทคโนโลยีสารสนเทศ

10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (HRD = Human Resource Development) ไพโรภ รัตนชูวงศ์ (2565) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development) ไว้ว่า กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วยเนื้อหาข้อ 10 – 15 ดังนี้

11) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สุเทพ เชาวลิต (2548) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการนั้น จำเป็นต้องมีผู้ ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ ความคิดกว้างไกล และสร้างสรรค์ เข้ากับคนได้ดีและมีฝีมือในการทำงาน กล่าวโดยง่าย ๆ ว่า ต้องมีความเก่ง 3 ด้านคือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงานและในกระบวนการจัดการนั้นต้องอาศัยทักษะสำคัญ 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคการทำงาน (Technical skill) ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human skill) และทักษะทางความคิด (Concept skill)

12) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พณัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรแบ่งออกอย่างกว้างๆ เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1. เป็นกิจกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษา เห็นคุณค่าและพยายาม

ส่วนตัว ที่จะทำให้ตนเองมีคุณภาพสูงขึ้น 2. กิจกรรมที่หน่วยหน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้จัดขึ้น ซึ่งอาจจัดให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือทำงานมาแล้วแต่ยังมีความสามารถในการทำงานไม่ถึงระดับที่ต้องการ

13) องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมคิด บางโม (2544) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ 4M's 1. คน man 2. เงิน money 3. วัสดุวัสดุสิ่งของ materials 4. การจัดการ management

14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคประเทศไทย 4.0 สุนทร ทองกำเนิด (2560) จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยโลกได้เข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 มีการพัฒนาที่รวดเร็ว เกิดความสะดวกรวดเร็วในชีวิตมากขึ้น เป็นโอกาสที่ใครก็ตามที่สามารถนำเทคโนโลยีเทคโนโลยีมาใช้ก่อนย่อมเกิดประโยชน์และได้เปรียบในขณะเดียวกันก็มีภัยคุกคามใหม่ที่เข้ามา

15) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540) ได้นำเสนอกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยเนื้อหา ข้อ 1-16 ดังนี้ 1. การประเมินทิศ 2. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน 3. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 4. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน 5. การให้รักษาการแทน 6. การไปสังเกตการณ์ทำงานในบางโอกาส 7. ส่งไปศึกษาดูงาน 8. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม 9. ส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวข้องกับงาน 10. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ 11. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน 12. การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังบรรยายทางวิชาการ 13. ให้ทำการทดลองทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ 14. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน 15. ให้มีการฝึกงานก่อนเข้าทำงานและ 16. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

นอกจากนี้ การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้รูปแบบการเรียนการสอนมีการปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้น ทั้งนี้การบริหารจัดการสถาบันการศึกษาจึงไม่สามารถยึดติดกับวิธีการแบบเดิม ๆ อีกต่อไป ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทุกด้าน ตั้งแต่การวางแผน การติดตามและประเมินผล รวมถึง การส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ การวิจัยของ UNESCO (2020) ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะด้านดิจิทัลมีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนของตนให้เข้ากับความต้องการของโลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงต้องเน้นไปที่การสร้างความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหาร จัดการ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนในยุคดิจิทัล อย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอนบน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรในการศึกษา เป็นครูผู้สอนทุกคน ปีการศึกษา 2566 จำนวน 131 คน โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอนบน อ.แม่สาย จ.เชียงราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอนบน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ลักษณะของแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรและการรอบการวัดตัวแปร

2. สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาและข้อคำถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง และความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item-Objective Congruence: IOC) ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ผู้ศึกษาได้นำข้อคำถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำไปใช้ในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้ มีกลุ่มผู้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกคือ เป็นผู้บริหารการศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ดังนี้ (1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 1 คน (2)ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน (3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยได้ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือด้านที่ 1 ปัจจัยภายใน ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร McKinney 7-S Framework ด้านที่ 2 ปัจจัยภายนอกทฤษฎีการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. การจัดทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนา

การศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ขั้นตอนที่ 3 หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 14 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposing Sampling) ดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน (2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน (3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน และ (4) ครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากผลการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

4. การจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการ Focus group discussion เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัย

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์อนาคต ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทุกด้านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI _{modified}	ที่
	μ	σ	μ	σ		
1. ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล	2.79	.31	4.50	.22	0.61	4
2. ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.74	.32	4.43	.15	0.62	3
3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	2.78	.29	4.56	.19	0.64	1
4. ด้านการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	2.77	.30	4.43	.15	0.60	5
5. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	2.75	.32	4.50	.17	0.63	2
6. ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	2.80	.30	4.38	.13	0.56	6
7. ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัล	2.75	.31	4.25	.17	0.55	7
ภาพรวม	2.76	.31	4.44	.17	0.60	

จากตารางที่ 1 พบว่า ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.60 ซึ่งมากกว่า 0.30 แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รายด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.64) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.63) ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.62) ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.61) ด้านการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.60) ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.56) และ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.55) ตามลำดับ

ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกฎหมาย และปัจจัยสังคม ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยทักษะความรู้ความสามารถ และ ปัจจัยภายนอกของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี

ดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยสังคม ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยทักษะความรู้ความสามารถ ปัจจัยระบบการปฏิบัติงาน และ ปัจจัยภายนอกของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยสังคม

การอภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้ศึกษาได้นำประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน โดยรวมพบว่าทุกด้านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาและด้านความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มีประเด็นสำคัญคือ การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้สื่อดิจิทัลในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาชุมชน ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด และ มีการออกแบบให้สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงานมีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยก่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจ และประสานพลัง ซึ่งสอดคล้องกับ พิชญาพงศ์ พันธจันทร์ (2563) กล่าวว่า การสร้างทีมที่เข้มแข็งการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบกับการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สร้างบรรยากาศในการทำงาน ร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรในการทำงานและอำนวยความสะดวกให้เสมอ เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียนและชุมชน ในการบริหารงานในทุกด้าน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ทุกคนในการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษาของตน สอดคล้องกับ ญัฐยาภรณ์ เล็กสิงห์โต (2564) กล่าวว่า การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาการของสื่อสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เคลื่อนเข้าสู่ยุคสื่อหลอมรวม (Convergent Media) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิต การสื่อสาร และการเรียนรู้ของผู้คนในสังคม สอดคล้องกับกัญญารัตน์ สุขแสน (2563) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ องค์ประกอบหลักประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การสื่อสาร การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตาม ให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความรู้ร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Farrel (2004, อ้างถึงใน เอกราช เครือศรี, 2558) กล่าวว่า การพัฒนากรอบการใช้งานสารสนเทศในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ มีการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

2. วิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่ามีสองปัจจัยคือ

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ กลยุทธ์ขององค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 ปัจจัยคือ รูปแบบการบริหารจัดการ ทักษะความรู้ความสามารถ และด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่ามี 2 ปัจจัยคือ ทักษะความรู้ความสามารถ ระบบการปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอก ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ เทคโนโลยี และสังคม สอดคล้องกับ Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips (1997) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินการภายในองค์กร โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ของปัจจัย 7 ประการ ที่เรียกว่า McKinsey 7's Framework สำหรับตรวจสอบภายในองค์กร และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความใกล้ชิดกัน ภายในองค์กร จึงจะประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา จันทรฉาย (2558, น.26) พบว่าเป็นการประเมินผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยมีความหมายไว้ดังนี้ 1. Strategy เป็นกลยุทธ์ระดับต่างๆ 2. Structure คือโครงสร้างขององค์กร 3. System-เป็นระบบต่างๆในองค์กร 4. Staff จำนวนพนักงานในองค์กร 5. Style คือลักษณะในการบริหารงาน 6. Skill-คือทักษะขององค์กร 7. Shared Value ค่านิยมร่วมกันในองค์กร

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สรุปได้ว่า 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ผู้บริหารมีการใช้สื่อดิจิทัลในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาชุมชน ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด 3) ผู้บริหารมี มีการออกแบบให้สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงานมีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยก่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจ และประสานพลัง สุขุม โภณวนิช (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 กล่าวว่าผู้บริหารสามารถใช้สื่อดิจิทัลในการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ การจัดการเรียนการสอน และสามารถนำมาบริหารงาน ภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา สอดคล้องกับกันตชาติ กุดนอก (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผล ควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวัดผลนักเรียน ด้านการสนับสนุน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน

2) ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา สอดคล้องกับ ชูพงศ์ อยู่ภักดี (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี

ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 วิธีคือ 1. การพัฒนาตนเอง 2. การศึกษา 3. การฝึกอบรม

3) ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน เพื่อสั่งการหรือมอบหมายงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อการใช้งานในโรงเรียน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับจารุพันธ์ ผิวผาง และคณะ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารการศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการวางนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สามารถนำสถานศึกษาไปสู่การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล

2. การนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไปใช้ควรประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยางนอน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ทั้งนี้ต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้นำและทีมงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้การนำแนวทางไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะการการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาผลการประเมินการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลไปใช้ซึ่งอาจเป็นการประเมินความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา มีการติดตามและประเมินผลเพื่อได้วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาที่มีความหลากหลายและเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญญารัตน์ สุขแสน. (2563). สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต].
- กันตชาติ กุดนอก. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. โรงพิมพ์คุรุสภา.
- จิรพล สังข์โพธิ์. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จารุพันธ์ ผิวนาง, ทศนา ประสานตรี, และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(39), 96–108.
- ชูพงศ์ อยู่ภักดี. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม].
- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐยาภรณ์ เล็กสิงโต. (2564). รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของครูโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- ธีระ รุณเจริญ. (2562). แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคนี้ Education Thailand 4.0 [เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษเรื่องแนวโน้มการบริหารจัดการศึกษา].
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญางศ์ พันธุ์จันทร์. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].
- ไพโรภ รัตนชูวงศ์. (2565). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. ร้านป๊อปปี้แอนด์น้อง.
- มลิวลย์ ธรรมแสง. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เฉพาะความพิการ. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 11(2), 10–11.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการศึกษา 501702 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา เล่ม 2. อภิชาติการพิมพ์.
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามวารสารวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน. 5(1), 45–57. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/mkism/article/view/245050>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทักษะร่วมสมัยปัจจุบัน. ทิพย์วิสุทธิ.
- สุเทพ เชาวลิ. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. เสมาธรรม.
- สุญา โกลวานิช. (2562). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 23 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- สุนทร ทองกำเนิด. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล].
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2566). ระบบสารสนเทศ ปีการศึกษา 2566.

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. ราชกิจจานุเบกษา.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- อัจฉรา จันทรฉาย. (2558). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ: คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard* (พิมพ์ครั้งที่ 14). ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิขญา สังกะคำ. (2564). *แนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- เอกราช เครือศรี. (2558). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์].
- DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Houghton Mifflin Company.
- Kaganer, E., Sieber, S., & Zamora, J. (2014, May). The 5 keys to a digital mindset. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/iese/2014/03/11/the-5-keys-to-a-digital-mindset>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1977). Structure is not organization. *Business Horizons*, 61–73.
- UNESCO. (2020). *Embracing a culture of lifelong learning: Contribution to the futures of education initiative*. UNESCO Publishing.