

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชน
ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS COMPETENCIES IN
DIGITAL AGE OF PRIVATE SCHOOLS CHIANG MAI EDUCATION SANDBOX

อัมภาพร จันทร์กระจ่าง¹, พรรณี สุวตถิ, ชูชีพ พุทธประเสริฐ, ณัฐยา ตันตรานนท์

Ampaporn Chankrachang¹, Pannee Suwatthee, Choocheep Phutthaprasert, Nattiya Tantranont
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Chiang Mai Rajabhat University

Email : ampaporn.krupa@gmail.com¹

Received 23 December 2024; Revised 30 December 2024; Accepted 27 April 2025.



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาสภาพการปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล 3) พัฒนา ตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการแนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 4) ประเมินกระบวนการบริหารจัดการแนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ได้ศึกษาแนวคิดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการบริหารจัดการ และแนวคิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูล มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม สัมภาษณ์ ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และประชุมประชาพิจารณ์ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 48 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 6 ชุด ประกอบด้วย แบบตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ 4) แบบสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม และ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นสมรรถนะหลักมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการเชิงสร้างสรรค์ 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา และ 4) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และที่เป็นสมรรถนะประจำสายงานมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การสื่อสารและการจูงใจ 2. สภาพการปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพปัญหา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 3. การพัฒนา ตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า กระบวนการบริหารจัดการฯ ประกอบด้วย หลักการและวิธีการในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ประกอบด้วย เป้าหมายและกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ส่วนคู่มือฯ ประกอบด้วย

บทนำ กระบวนการบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ รวมทั้งภาคผนวก ผลการพัฒนา ตรวจสอบ พบว่าโดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้องและเหมาะสม 4. การประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ และ คู่มือฯ พบว่า ทุกรายการมีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา; ยุคดิจิทัล; สถานศึกษาเอกชน;

Abstract

The objectives of this mixed-method research were to synthesize the components of administrators' competencies in the digital age of private schools in the Chiang Mai education sandbox, to investigate the practice contexts and problems in management to develop the competencies, to develop and examine the administrative process, guidelines, and manual for the development of the competencies, and to assess the administrative process, guidelines, and manual. The research framework was based on the concepts of school administrators' competencies, the administrative process, and human resources development in the digital age. The informants were 48 experts and specialists for focus group discussions, interviews, workshops, connoisseurship, and public hearing, and they were obtained by applying the purposive sampling method; and 388 school administrators and their deputies for answering the questionnaire and they were derived by applying the simple random sampling method. The research instruments comprised the component verification and examination form, the questionnaire, the interview, the workshop summary form, the propriety and accuracy verification form, and the feasibility and utility assessment. The quantitative data were statistically analyzed for frequency, percentage, mean, and standard deviation. The content analysis and descriptions were used to analyze the qualitative data.

The results are summarized as follows. 1. The components of the core competencies were divided into four aspects: creative academic leadership, team innovative creation, educational partnership building, and professional administrators' potential development. There were three functional competencies: aerial administration, personnel's potential development for professionalism, and communication and motivation. 2. The overall mean of the practice contexts was at a high level, while the overall mean of the problems was at a low level. 3. The development and verification of the administrative process, guidelines, and manual revealed that the process comprised the principles and methods for planning, organizing, controlling, and leading. The guidelines consisted of the goals and activities for developing the core and functional competencies. The manual was composed of the introduction, administrative process and competency development guidelines, and appendices. The verification results revealed that, overall, all items were accurate and appropriate. 4. The assessment of the process, guidelines, and manual revealed that all items were feasible and beneficial with the mean at the highest level.

Keywords: School Administrators' Competencies; Digital Age; Private Schools;

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของเป้าหมายการพัฒนาประเทศในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จึงเป็นภารกิจสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในเวทีโลกให้มุ่งสู่เป้าหมายไทยแลนด์ 5.0 ดังนั้นจึงได้มีการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยเฉพาะการปฏิรูปครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ระบบการผลิตครู และผู้บริหาร ระบบคัดกรองสำหรับผู้ที่มีความประสงค์ในการประกอบวิชาชีพ ระบบการพัฒนาวิชาชีพ และระบบเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนการปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ปัจจุบันระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศไทยประสบปัญหาหลายประการ อาทิ 1) การคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่ไม่ได้เติบโตมาจากการเป็นครูผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการ ส่งผลให้ผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงทำให้มีความรู้ด้านหลักสูตรและศาสตร์การสอนค่อนข้างน้อย 2) ระบบการพัฒนาผู้บริหารที่เน้นการฝึกให้มีประสบการณ์การบริหาร โดยเรียนรู้จากผู้บริหารมืออาชีพ ไม่มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับการเป็นผู้บริหารที่ชัดเจน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลและขาดแคลน และ 4) ระบบการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นผลการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนยังไม่ชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา/Office of the Secretariat of the Education Council, 2018) อนึ่งจากผลการวิจัยของ ครุฑาโรจน์ (Kharutharot, M. (2019) ได้เสนอว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ เนื่องจากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการบริหารแนวใหม่ และทักษะในการทำงานเป็นทีม ซึ่ง ศิริบรรณพิทักษ์ (Siribannapitak, P. 2018) ได้มีข้อเสนอแนะไว้ว่า “การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Disruptive Change) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการโดยต้องสร้างเสริมและพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะที่พึงประสงค์ พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติให้กับบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่ง (Nadler & Wiggs (1989) และ พจนพานิช (Pojpanich, P., 2017) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยกระบวนการดังกล่าวต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยในยุคดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อเสนอดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์ศิริ (Pongsiri, N. (2563) ที่ได้เสนอว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ที่องค์กรต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล 4 ประเภท มาเป็นเครื่องมือ ได้แก่ 1) Social : S 2) Mobility : M 3) Analytic : A และ 4) Cloud : C ซึ่งมีคำย่อว่า “SMAC” เพื่อเป็นการกระตุ้นความร่วมมือและความผูกพันในองค์กร โดยการพัฒนากระบวนการบุคลากรออนไลน์ให้เป็นระบบ Mobile-based ภายใต้แนวคิด “Any Device Anywhere Any Time” และสนับสนุนการใช้ Social Media ให้เป็นช่องทางการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการใช้งานได้บน Mobile-based สอดคล้องกับข้อค้นพบจากบทความวิจัยของ ลีลาเอกนิติ (Leelaekniti, N., 2023) ที่ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้นำควรสร้างความตระหนัก คิดร่วมกัน ในการขับเคลื่อนองค์กรที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนงาน และร่วมตัดสินใจที่สามารถช่วยเหลือทุกคนด้วยความเสมอภาค และบทความวิจัยของ วิลไกเสม (Wilakasem, T., 2023) ที่ได้เสนอแนะไว้ว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ภาวะผู้นำดิจิทัล 3) ความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล 4) ทักษะความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และ 5) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

เนื่องจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไว้ 4 ประการคือ 1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อ

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนรวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่น

2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา 3) การกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ (Chiang Mai Provincial Education Office, 2021) จากวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ผู้บริหารของสถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายและส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จึงมีความสนใจเสนอบทความวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งคาดว่าจะผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการบริหารสถานศึกษาเอกชนยุคดิจิทัลตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ ประกอบกับหน่วยงานทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับภูมิภาค สามารถร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสังกัดให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษายุคดิจิทัลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อพัฒนา ตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

McClelland (1973) ได้อธิบายว่า “สมรรถนะ” หมายถึง บุคลิก หรือคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือ เหนือกว่าเกณฑ์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และ 5) แรงจูงใจ/เจตคติ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (The Teachers'council of Thailand, 2013) ได้กำหนดสมรรถนะผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 สมรรถนะ

ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพ 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) การบริหารสถานศึกษา 4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 5) กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน 6) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ รวมทั้ง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Education Council (2019) ได้เสนอข้อค้นพบจากรายงานพันธกิจของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครู และอาจารย์ที่เกี่ยวข้องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ 2) ภาวะผู้นำทางความคิดและการปฏิบัติ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย และ สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์นวัตกรรม 2) ความสามารถด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านผู้นำทางวิชาการ 4) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล และ 5) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ) ได้กำหนด ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้มีภาระงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารจัดการสถานศึกษา 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย และ 5) การพัฒนาดตนเองและวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission, 2021)

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีสมรรถนะสูง ครอบคลุมทั้ง ด้านความรู้ ทักษะ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ ณลักษณะส่วนบุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บริหารงานได้อย่างชาญฉลาด โปร่งใส สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด และเอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วม และสร้างวัฒนธรรมสังคมดิจิทัลให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การสร้างพลเมืองดิจิทัลตามเป้าหมายของการศึกษาชาติ

2. แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการที่สร้างประสิทธิภาพองค์กร

Allen (1958) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning : P) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและภารกิจที่ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย 2) การจัดองค์กร (Organizing : O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ในการทำงานของทุกฝ่าย รวมถึงการจัดระเบียบในการทำงาน และการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน 3) การเป็นผู้นำ (Leading : L) หมายถึง ภาวะการควบคุมการทำงานให้สำเร็จในการบริหารงานบุคคลสามารถเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีทักษะในการแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายและมีความพึงพอใจ และ 4) การควบคุม (Controlling : C) หมายถึง การดูแลการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

1.แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

Nadler & Wiggs (1989) และ เทียนพุฒิ (Thienphut,D. 2537) มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยได้นิยามคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรให้สูงขึ้นโดยมีขอบเขตครอบคลุมในด้าน 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษา(Education) และ 3) การพัฒนา (Development) โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการบริหารขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ พงศ์สิริ (Pongsiri, N. 2563) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ที่องค์กรต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล 4 ประเภท มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) Social : S 2) Mobility : M 3) Analytic : A และ 4) Cloud : C ซึ่งมีคำย่อเรียกว่า “SMAC” โดยนำมาใช้เพื่อต่อยอดเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว ผสมกับการพัฒนาเครื่องมือใหม่ที่มีลักษณะเป็น เช่น Mobile Application

กล่าวโดยสรุปในบทความวิจัยนี้การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล หมายถึง การนำกระบวนการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม บูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการเชิงสร้างสรรค์ 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา และ 4) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และสมรรถนะประจำสายงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การสื่อสารและการจูงใจ

3. การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ที่ใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา ในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569) ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ด้านความเสมอภาค การศึกษาตลอดชีวิต 2) ด้านคุณภาพการศึกษาเชิงสมรรถนะ 3) ด้านนวัตกรรมการศึกษา และ 4) ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ทั้งนี้(สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่/Chiang Mai Provincial Education Office, 2021) ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2562-2565) ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าวโดยเฉพาะ ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งสมาคมสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ ได้จัดทำแผนรองรับการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โครงการส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ จะสามารถร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยในเรื่องนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ตามขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

สังเคราะห์แนวคิดและข้อค้นพบจากงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 31 แหล่งข้อมูล โดยคัดเลือกแหล่งข้อมูลที่เป็นจริง น่าเชื่อถือ เป็นตัวแทน และมีความหมายชัดเจน เข้าใจง่าย (Scott, 1990) แล้วนำมาจัดลำดับตามความถี่ จากนั้นจึงนำไปจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบ และยืนยันองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพการปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ด้วยแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ และแบบคำถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.66 -1.00 และผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง โดยการทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้านสภาพปฏิบัติในการบริหารจัดการฯ เท่ากับ 0.97 และด้านสภาพปัญหาในการบริหารจัดการฯ เท่ากับ 0.95 เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 388 คน รวมทั้งสิ้น 485 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 3 การพัฒนา ตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

3.1 สัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีผลงานการปฏิบัติเป็นเลิศ จำนวน 3 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการยกย่องกระบวนการบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

3.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยกย่องกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

3.3 จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 4 การประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

จัดประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearings) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เพื่อประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ตามเกณฑ์ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ องค์ประกอบสมรรถนะหลัก มี 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการเชิงสร้างสรรค์ 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา และ 4) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การสื่อสารและการจูงใจ

2. การศึกษาสภาพการปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สภาพการปฏิบัติในการบริหารจัดการฯ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการนำ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับสภาพปัญหาในการบริหารจัดการฯ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ด้านการนำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. การพัฒนา ตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกผลการวิจัยได้ 3 ประเด็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผลการสัมภาษณ์ (Interview) กระบวนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) พบว่า กระบวนการบริหารจัดการฯ ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อยกร่างกระบวนการบริหารจัดการ แนวทางและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีหลักการ/ วิธีการของกระบวนการบริหารจัดการฯ และมีเป้าหมาย/ กิจกรรมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลฯ กล่าวคือ กระบวนการบริหารจัดการในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม สรุปได้ดังนี้

1) การวางแผน(Planning : P) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอนกระบวนการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินแผนให้สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ โดยใช้วิธีการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบาย สู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการและกิจกรรม แบบ Bottom-Up และ Top-Down และมีการจัดสรรงบประมาณ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดองค์กร (Organizing : O) จัดโครงสร้าง และระบบการทำงานภายในสถานศึกษา และการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการกำหนดโครงสร้าง แบ่งกลุ่มงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และคุณสมบัติในการรับบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งตามบทบาทหน้าที่ (Job Description) มีการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาวิชาชีพครู มีคลินิกวิจัยเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ผ่านการทำวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยแบบ R2R (From Routine to Research) และใช้แพลตฟอร์มเป็นพื้นที่เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียน รวมทั้งจัดทำระบบสืบทอดทายาท (Succession Plan) เพื่อพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3) การนำ (Leading : L) มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูง มีอิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ ประสานงาน กระตุ้น ด้วยสร้างผู้นำดิจิทัลในการเรียนรู้ด้วยตนเองทุกที่ ทุกเวลาผ่านระบบออนไลน์ และระบบออนไซต์ มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ครูนวัตกรรมดิจิทัล ตลอดจนมีการสร้างภาคีเครือข่ายทางการศึกษาร่วมกับองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในรูปแบบเสมือนจริง (Virtual Reality) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเพื่อการประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากร รวมทั้งมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงานบริหาร ครูและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความรักความผูกพันในองค์กรให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสุขในการทำงานและมีจิตสำนึกในการร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)

4) การควบคุม (Controlling: C) มีการแต่งตั้งทีมงานบริหารเพื่อกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ข้อบังคับ กฎระเบียบและสร้างแบบฟอร์มดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลและนำเสนอผลให้เป็นสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเสนอความคิดเห็น ผ่านระบบออนไลน์ และระบบออนไลน์ รวมทั้งจัดตั้งทีมนิเทศภายในและทีมประกันคุณภาพภายในเพื่อการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักและองค์ประกอบสมรรถนะประจำสายงาน สรุปได้ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความทันสมัย และเป็นสากล มีวิสัยทัศน์ ทักษะคิดเชิงบวก เชื่อมมั่นในศักยภาพของตนเองและทีมงาน เป็นแบบอย่างของผู้นำทางวิชาการเชิงสร้างสรรค์ สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องสร้างค่านิยมนวัตกรรมการทำงานเป็นทีมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือส่งเสริมศักยภาพของทีมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ความผูกพันและความไว้วางใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงานบริหาร ครูและบุคลากร มีจิตสำนึกในการร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข

3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือเพื่อประสานพลังความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมให้ร่วมขับเคลื่อน ผลักดัน ส่งเสริมช่วยเหลือ สนับสนุนงบประมาณและกำลังคนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและชุมชน

4) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางวิชาการเป็นอย่างดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ และงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และค้ำค้ำมุ่งสู่การเป็นผู้นำองค์กรแห่งนวัตกรรมด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่

5) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลควรเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ เชื่อมโยงกับทิศทาง การพัฒนาการศึกษาของประเทศในยุคดิจิทัล

6) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ควรพัฒนาทีมงานบริหาร ครูและบุคลากรให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสร้างนวัตกรรมบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลโดยใช้การวิจัยเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างระบบสืบทอดทายาท(Succession Plan) สู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในปัจจุบันและอนาคต

7) การสื่อสารและการจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ควรมีความรู้ เทคนิค ทักษะการสื่อสารและการจูงใจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งสร้างแรงจูงใจทางบวกให้กับทีมงานบริหาร ครู และบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร และนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ

3.2.3 ผลการยกย่องคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 บทนำ ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ และตอนที่ 3 ภาคผนวก

3.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) กระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า (ร่าง) กระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลฯ โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม

4. การประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ โดยการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearings) สรุปผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลฯ โดยภาพรวมทุกรายการ มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชน ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการเชิง สร้างสรรค์ 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา และ 4) การพัฒนา ศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และเป็นสมรรถนะประจำสายงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การสื่อสารและการจูงใจ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่ได้กำหนดให้มีภาระงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารงานวิชาการและความเป็นผู้นำทาง วิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการ บริหารงานชุมชนและเครือข่าย และ 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา/Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission, 2021)

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพการปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา ยุค ดิจิทัลฯ ด้านการนำ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในประเด็นการพัฒนาตนเองให้เป็นพลเมืองดิจิทัลโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา สำหรับสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านการ นำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในประเด็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงยุค ดิจิทัล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ในช่วงที่ผ่านมา มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบออนไลน์และออนไลน์ ตามนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ต้องปรับตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะการจัดการ เรียนรู้ยุคดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเป็นผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัลของ แซ่มช้อย (Chaemchoy S. 2015). ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้อง พัฒนาตนเองให้มีทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมโดยต้องหมั่นฝึกฝนจนเกิดความชำนาญซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญใน การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของ พงศ์ศิริ (Pongsiri, N. 2563). ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล ที่องค์กรต้องปรับตัวให้เป็น องค์กรดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล 4 ประเภท มาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) Social : S 2) Mobility : M 3) Analytic : A และ 4) Cloud : C ซึ่งเรียกรวมว่า “SMAC” เพื่อนำมาต่อยอดกับ

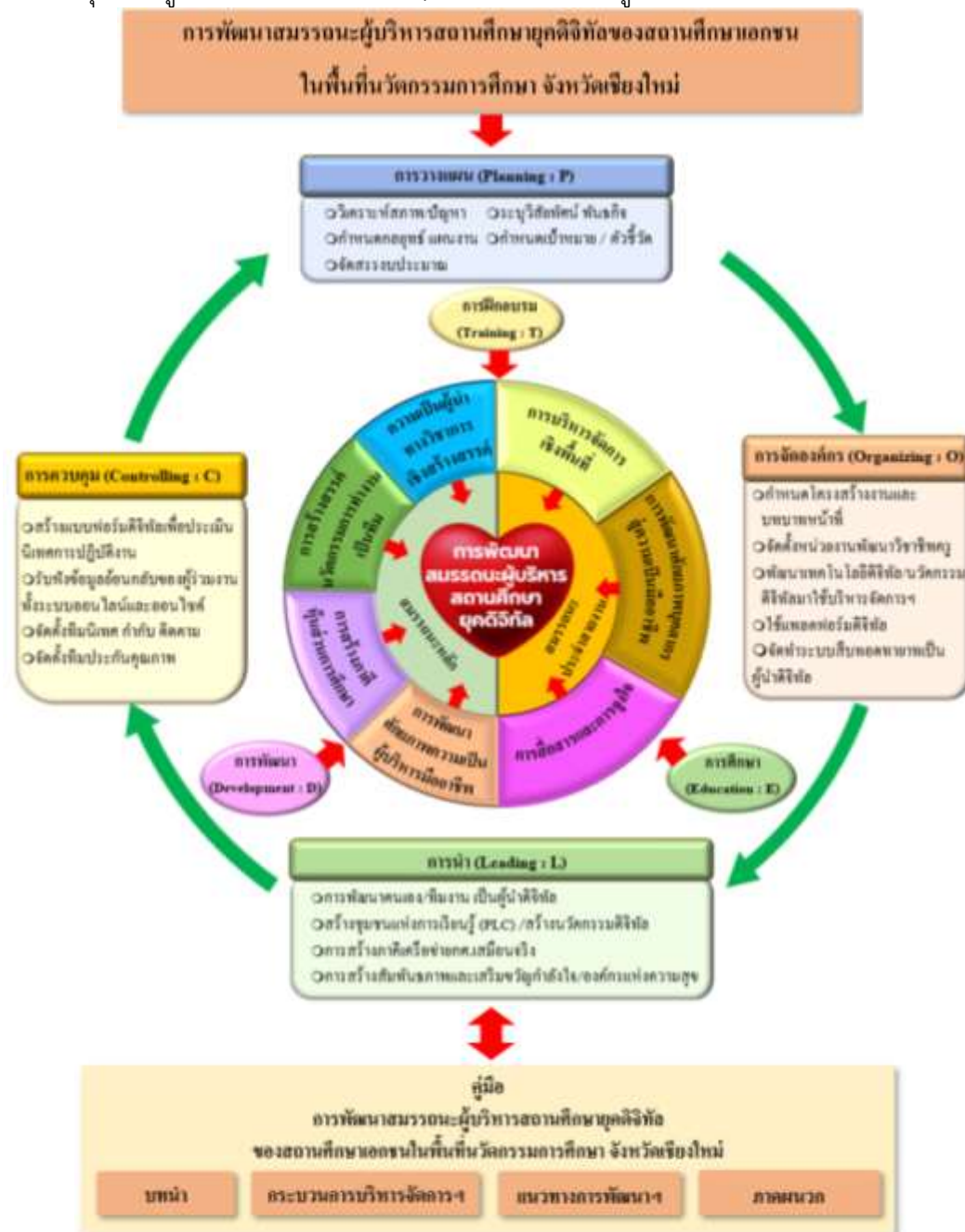
Smart Phone ของตนเองเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลและระบบปฏิบัติการเพื่อบริหารจัดการเป็นรายบุคคล สนับสนุนการใช้ Social Media เป็นช่องทางการการเรียนรู้และพัฒนาให้ใช้งานได้บน Mobile-based เป็นต้น

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้ได้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพจริงในการบริหารสถานศึกษา เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลงานวิจัยของ ชามพูนท, กัลยาณมิตร, นิยมญาติ และลักขณากิชนชัช (Champoonote, C., Kalyanamitra, K., Niyomyaht, S., & Lakkanapichonchat, T. 2021). ที่พบว่าการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล และวิถีปกติใหม่ มี 4 ประการคือ 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 2) ควรออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นโดยเฉพาะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพโดยนำเทคโนโลยี และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร และ 4) ควรมีกิจกรรมการรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการประเมินกระบวนการบริหารจัดการ แนวทาง และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ โดยภาพรวมทุกรายการ มีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการฯและแนวทางฯ มีความสอดคล้องกับสภาพจริงในการดำเนินการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการนำ มีดังนี้ 1) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีทีมเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ดิจิทัล 2) เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยร่วมกับภาคีหุ้นส่วนการศึกษาที่เป็นเครือข่าย ประสานความร่วมมือ ระดมทรัพยากร และจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรภายนอกทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ 3) จัดทำระบบสืบทอดทายาท (Succession Plan) และแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อพัฒนาผู้นำยุคใหม่ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานผู้บริหาร โดยเน้นการพัฒนาให้มีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ครอบคลุมทักษะ 4 ด้านคือ การเข้าใจ การสร้าง และการเข้าถึง ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผลจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ได้ระบุเป้าหมายไว้ว่า คนทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ มีระบบบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย และจุดเน้นประจำปีงบประมาณ 2565 ของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้มีหน่วยงานกลางในการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและสมรรถนะให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท อีกทั้งการยกระดับหน่วยงานดังกล่าวให้เป็นสถาบันฝึกอบรมระดับนานาชาติเพื่อให้เกิดการศึกษาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่/Chiang Mai Provincial Education Office, 2022)

องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นการนำแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการด้านการวางแผน (Planning : P) การจัดองค์กร (Organizing : O) การนำ (Leading : L) และการควบคุม (Controlling: C) มาบูรณาการกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ด้วยการฝึกอบรม(Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ในองค์ประกอบที่เป็นสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ เชิงสร้างสรรค์ 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างภาคีหุ้นส่วนการศึกษา และ 4) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะประจำสายงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การสื่อสารและการจูงใจ ดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 : กระบวนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่
ที่มา: อัมภพร จันทรกระจ่าง. 2566

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนากลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล
2. หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับ ดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ควรร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ และสมรรถนะที่จำเป็นในสังคมยุคดิจิทัล
3. สมาคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนากลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นในสังคมยุคดิจิทัล
4. สถานศึกษาเอกชนสามารถนำกระบวนการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบสืบทอดทายาท (Succession Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมในการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีในอนาคต
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษายุคดิจิทัลตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ของแต่ละแห่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละสังกัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของแต่ละจังหวัด
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละระดับและทุกสังกัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด
3. ควรออกแบบการวิจัยประเภท การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งสามารถนำไปทดลองใช้ในสถานศึกษา ทุกระดับ และทุกสังกัดในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของแต่ละจังหวัด

References

- Allen, Louis A. (1958). *Management and organization*. New York : McGraw-Hill.
- Chaemchoy S.(2015). Technology leadership: Leading technology into 21st century school. *Journal of Education Naresuan University*, 17 (4), 216-224.
- Champooonote, C., Kalyanamitra, K., Niyomyaht, S., & Lakkanapichonchat, T. (2021). Human resource development in the age of digital. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 8(1), 195–208.

- Chayamarit,S (2021). Human resource development to support the digital age of public and private organizations. *Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 38-50.
- Chiang Mai Provincial Education Office. (2022). *Chiang Mai Provincial Education Development Plan 2020-2022 (Fiscal Year 2022 Review Edition)*. Chiang Mai : Author.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing. (5th ed.)*. New York: Harper & Row, 202-204.
- Educational Innovation Area Act 2019*. (2019, 30 April). Royal Gazette. 136 (Part 56 A), 102-120.
- Khaminkhiew L. & Others(2018). The study of competencies of secondary school principals in 21st century. *Journal of graduate studies Walaya Alongkorn University*, Vol. 13 No.3 (September – December 2019), 113-124.
- Khaminkhiew,L. & Others (2019). A study of the competency of secondary school administrators in the 21st century. *Graduate Studies Journal. Walaya Alongkorn University Under the Royal Patronage*, 13(3), 113-124.
- Kharutharot, M. (2019). Strategies for Competency Development of Basic Education School Administrators in Education 4.0. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(9), 351-369.
- Klanpaitoon S. and Wannasri J(2023). A Model for Developing Instructional Leadership in the Digital Age of Basic School Administrators. *Journal of MCU Peace Studies*. Vol. 11No. 2(March-April 2023), 478-482.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Leelaekniti,N., Asawapoom,S., Thongpanchang,P. (2023). Situational leadership behavior of school administrator in digital era under the secondary educational service area office Sisaket Yasothon. *MCU Ubonratchathani Journal of Buddhist Studies*, Vol.5 No.1 (January-April 2023), 65-80.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Nadler, L. & Wiggs, G.D. (1989). *Managing Human Resource Development, A Practical Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Office of the Secretariat of the Education Council, Independent Commission for Education Reform. (2019). *Topic report number 8: Teacher and lecturer reform*. Retrieved from <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1742-file.pdf>

- Pojpanich,P. (2017). *Human resource development under the Thailand 4.0 policy*. Research report. National Defense College.
- Pongsiri, N. (2563). *Digital Economy ... Digital HR Human resource management in the digital age*. from <https://www.khonatwork.com/post/digital-economy-digital-hr>.
- Prasertsri R. (2020). Management administration for changing in globalization. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(2-05), 545–552.
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity press: Cambridge.
- Siribannapitak,P. (2018). *A new paradigm of educational administration*. Retrieved from <https://www.sammajivasil.net/news11.html>
- Wilaikasem,T. (2023). A study of digital competency of school administrators in secondary education service area office Ubonratchathani Amnatcharoen. *Journal of MCU Ubon Review*, 8(2), 137-152.

