

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ

GUIDELINES FOR DEVELOPING ADAPTIVE LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION,
NORTH BANGKOK GROUP

กวาง เกียวลิ¹, เตือนใจ ดลประสิทธิ์²

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Kwang Kiawthi¹, Tuanjai Donprasit²

Program in Educational Administration, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author Email : S65561802065@ssru.ac.th¹, tuanjai.do@ssru.ac.th²

(Received : March 17, 2026; Edit : April 4, 2026; accepted : April 9, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ และ 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 327 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 20 คน และครูผู้สอนจำนวน 307 คนและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ($PNI_{modified} = 0.182$) รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.181$) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.177$) 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ ประกอบด้วย 7 ด้าน โดยแนวทางสำคัญ ได้แก่ การใช้ข้อมูลดิจิทัลประกอบการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะของครูและบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางดิจิทัลภายในองค์กร การพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของสถานศึกษา การส่งเสริมความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, ยุคดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the current and desirable conditions of adaptive leadership in the digital age among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group; 2) study the priority needs for developing adaptive leadership in the digital age among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group; and 3) identify guidelines for developing adaptive leadership in the digital age among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group. The sample consisted of 327 participants under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group in the 2024 academic year, including 20 school administrators and 307 teachers. The key informants were five experts. The research instruments were a questionnaire and a semi-structured interview. Quantitative data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified), while qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that:

1. The overall current condition of adaptive leadership among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group was at a high level, while the overall desirable condition was at the highest level.

2. The analysis of priority needs revealed that the dimension with the highest level of need was adaptive challenges (PNImodified = 0.182), followed by digital vision (PNImodified = 0.181) and digital cultural competence (PNImodified = 0.177).

3. The guidelines for developing adaptive leadership in the digital era among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, North Bangkok Group, comprise seven key dimensions. The most critical approaches include utilizing digital data to support decision-making, enhancing teachers' and personnel's competencies to adapt to emerging technologies, fostering a digital learning culture within the organization, developing effective school-based knowledge management systems, promoting flexible work practices, strengthening digital communication, and enhancing managerial capabilities through the effective use of technology to improve administrative efficiency.

Keywords : Guidelines for Developing, Adaptive Leaderships, Digital Age, School Administrators

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคม รวมถึงภาคการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาภายใต้บริบทของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นภารกิจสำคัญที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับแนวคิด วิธีการบริหาร และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมระบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565) กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล โดยมุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารต้องใช้อิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น และโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (หนึ่งฤทัย ไชยหมื่น, 2563) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม กล่าวคือ ผู้นำในอดีตมุ่งเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นหลัก ขณะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ควบคู่กับการมีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้นำสามารถเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Heifetz et al., 2009) แนวคิดดังกล่าวยังมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass และ Riggio ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยแนวคิดดังกล่าวช่วยเสริมให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของยุคดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างเหมาะสม (Yukl, 2010)

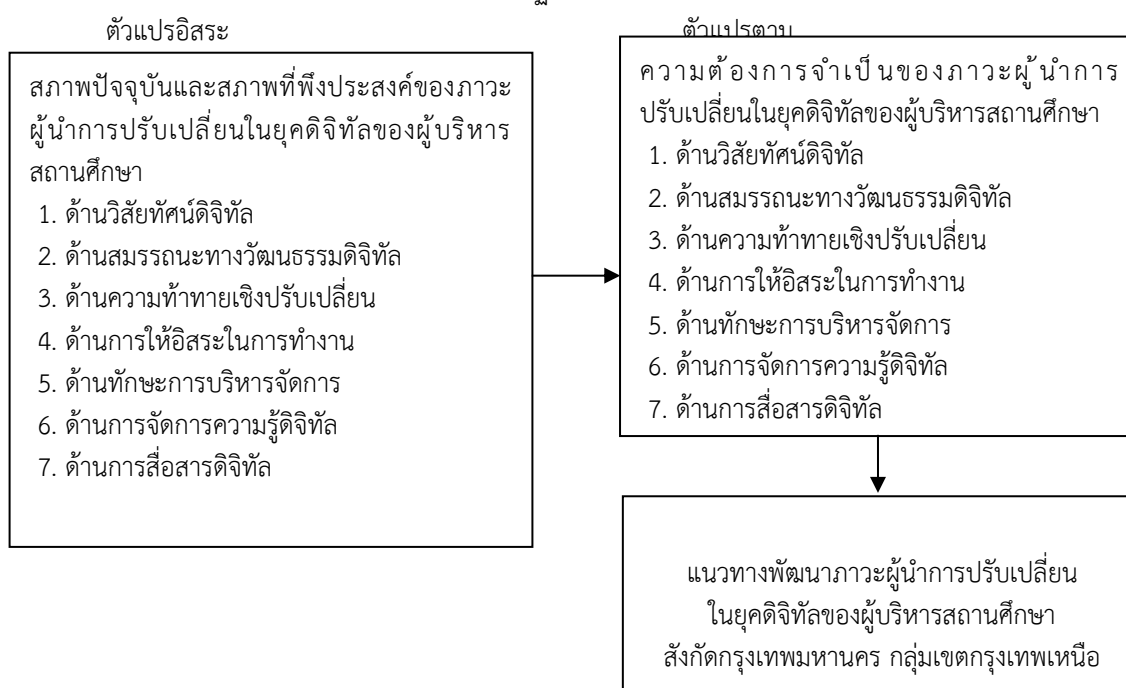
เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ พบว่าสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดของโรงเรียน ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการมีความแตกต่างและไม่เท่าเทียมกัน อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยระบุช่องว่างของทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยช่วยให้สามารถวางแผนพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและตรงตามบริบทของสถานศึกษา (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) ทั้งนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าการนำภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาใช้ในการบริหารสามารถช่วยให้ผู้บริหารรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ, 2565 : 67; ภคมาศ พงษ์ศักดิ์ และคณะ, 2564) เหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและสำรวจภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล 3) ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 4) ด้านการให้อิสระในการทำงาน 5) ด้านทักษะการบริหารจัดการ 6) ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล 7) ด้านการสื่อสารดิจิทัล ใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 46 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 2,195 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 131 คน และครูผู้สอนจำนวน 2,064 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจากสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ ปีการศึกษา 2567 โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 น. 42) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครูผู้สอน จำนวน 307 คน

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจากสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) มีประสบการณ์ทำงานด้านการศึกษาอย่างน้อย 5 ปี และ 2) เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การบริหารการศึกษาอย่างน้อย 5 ปี จากโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best

Practice)

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล 3) ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 4) ด้านการให้อิสระในการทำงาน 5) ด้านทักษะการบริหารจัดการ 6) ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล 7) ด้านการสื่อสารดิจิทัล

2. ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ลักษณะเป็นแนว ตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 50 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured interview) ในการกำหนดกรอบและเกณฑ์การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านและทุกรายข้อ มาใช้เป็นฐานในการจัดลำดับประเด็นการสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับจากค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดไปหาลดลง เพื่อให้การสัมภาษณ์มุ่งเน้นประเด็นที่มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด และครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลอย่างครบถ้วนทุกด้านทุกข้อ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย สนับสนุน และขยายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างเป็นระบบ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. แบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล เพื่อนำแนวคิดมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 กำหนดโครงสร้างและขอบเขตของข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยที่สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับคำแนะนำเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.3 จัดทำร่างแบบสอบถามและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของรูปแบบและข้อความ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของโครงสร้าง และความถูกต้องของภาษา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC) ตามแนวทางของ พิสนุ พงศ์ศรี (2554, น.173) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่ายอมรับได้

1.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเป็นฉบับ

สมบูรณ์

1.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันและไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

1.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990) และปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์

2.2 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2.3 ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2.4 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ เพื่อแจ้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม Google Forms พร้อมสร้าง QR Code ของแบบสอบถาม และแนบรายละเอียดรายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือประกอบหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาที่กำหนด

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา

5. ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

6. ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้แบบสัมภาษณ์ชุดเดียวกันกับที่ได้ส่งให้ศึกษาล่วงหน้า

7. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการจดบันทึกและบันทึกเสียงผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

8. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำข้อมูลเข้าสู่การวิเคราะห์

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, น.121) ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด

- 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก
 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง
 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย 1.00–
 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 3. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI Modified) ตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวาณิช
 4. นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพการ ดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n=327)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	108	33.03
1.2 หญิง	219	66.97
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	207	63.30
2.2 ปริญญาโท	118	36.09
2.3 ปริญญาเอก	2	0.61
3. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	9	2.75
3.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	11	3.37
3.3 ครูผู้สอน	307	93.88
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 10 ปี	109	40.98
4.2 10 - 20 ปี	134	33.33
4.3 มากกว่า 20 ปี	84	25.69
5. ขนาดของโรงเรียน		
5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	15	4.59
5.2 โรงเรียนขนาดกลาง	75	22.94
5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	152	46.48
5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	85	25.99

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 327 คน จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 66.97 และเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 63.30 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 36.06 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 93.88 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.37 และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 10–20 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 40.98 และมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.69 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 46.48 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25.99 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.94 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.59

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และอันดับความต้องการจำเป็นโดยภาพรวม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และอันดับความต้องการจำเป็นโดยภาพรวม

อันดับ	ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{modified}
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	4.05	0.68	มาก	4.78	0.48	มากที่สุด	0.182
2	ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.05	0.61	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.181
3	ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล	4.03	0.61	มาก	4.74	0.51	มากที่สุด	0.177
4	ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล	4.09	0.62	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	0.172
5	ด้านการให้อิสระในการทำงาน	4.11	0.67	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.168
6	ด้านการสื่อสารดิจิทัล	4.11	0.65	มาก	4.80	0.43	มากที่สุด	0.166
7	ด้านทักษะการบริหารจัดการ	4.12	0.64	มาก	4.77	0.46	มากที่สุด	0.158
ค่าเฉลี่ยรวม		4.08	0.64	มาก	4.78	0.46	มากที่สุด	0.172

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.64) ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.46) สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ภาระงานของผู้บริหาร และความแตกต่างด้านความพร้อมของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยภาพรวมความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (PNI_{modified} = 0.182) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.181) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.177) ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.172) ด้านการให้อิสระในการทำงาน (PNI_{modified} = 0.168) ด้านการสื่อสารดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.166) และด้านทักษะการบริหารจัดการ (PNI_{modified} = 0.158) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ

ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 7 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1. ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความสามารถในการใช้ข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาทางเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่อย่างรวดเร็ว และปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยอิงข้อมูลดิจิทัลและสถานการณ์จริงเมื่อเผชิญเหตุการณ์ไม่คาดคิด นอกจากนี้ควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ของครูและบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ส่งเสริมการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร รวมทั้งใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาอย่างยืดหยุ่น และเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง

2. ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนตามทิศทางการดิจิทัล พร้อมทั้งขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ดิจิทัลของสถานศึกษาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการดำเนินงานที่เป็นระบบ และแสดง

บทบาทผู้นำด้านเทคโนโลยีให้เป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากร นอกจากนี้ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานครูและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงใช้ข้อมูลดิจิทัลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพัฒนาห้องเรียนดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา

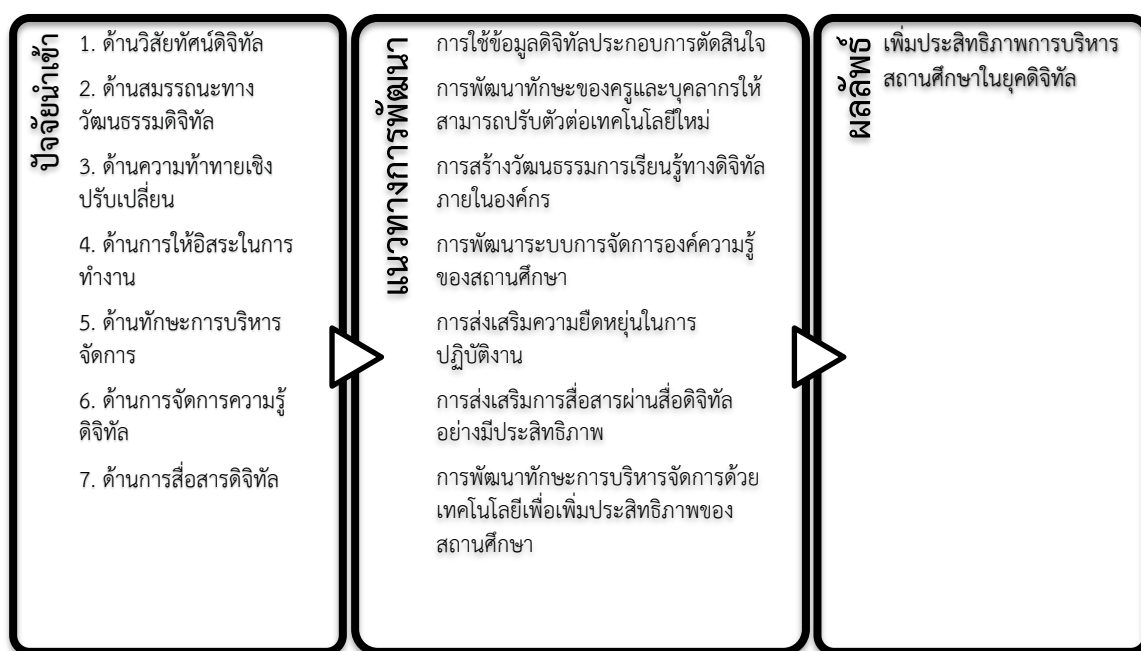
3. ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความเข้าใจความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากร เพื่อกำหนดแนวทางการสนับสนุนที่เหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษาเพื่อสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่เข้มแข็ง และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ควรส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีระหว่างครู พัฒนาการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน และพัฒนาการสนับสนุนครูให้เหมาะสมกับระดับความคุ้นชินต่อเทคโนโลยีของแต่ละบุคคล

4. ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรขับเคลื่อนระบบจัดเก็บองค์ความรู้ของสถานศึกษาให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการถอดบทเรียนและสรุปองค์ความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างครูภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ควรสนับสนุนการอัปโหลดสื่อการเรียนรู้เข้าสู่ระบบกลางของสถานศึกษา และส่งเสริมการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีของครูอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกำหนดโครงสร้างการจัดการสื่อดิจิทัลให้สามารถค้นหาและใช้งานได้สะดวก และพัฒนาคู่มือหรือแนวทางการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูและบุคลากร

5. ด้านการให้อิสระในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานอย่างยืดหยุ่นตามบริบทของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูออกแบบงานตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของตน รวมทั้งสนับสนุนการทดลองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล นอกจากนี้ควรร่วมวางแผนการดำเนินงานระหว่างครูและผู้บริหารอย่างสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่ไม่กดดัน และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงวิชาชีพของครูในการจัดการเรียนรู้

6. ด้านการสื่อสารดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบสื่อสารออนไลน์ของสถานศึกษาให้สามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารข้อมูลสำคัญของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรส่งเสริมการสื่อสารสองทางระหว่างครูและผู้บริหารเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของงาน รวมทั้งสนับสนุนการตอบสนองต่อปัญหาอย่างรวดเร็วผ่านช่องทางดิจิทัล ปรับปรุงการสื่อสารออนไลน์ให้สอดคล้องกับการทำงานของสถานศึกษา และใช้ข้อมูลจากระบบสื่อสารดิจิทัลเพื่อพัฒนาการทำงานของครูและผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. ด้านทักษะการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร และใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ควรบริหารทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งประสานงานและสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม จากผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล ด้านการให้อิสระในการทำงาน ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านทักษะการบริหารจัดการ สามารถสรุปและนำเสนอในลักษณะรูปแบบเชิงภาพ (Visual Model) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ดังปรากฏในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบเชิงภาพ (Visual Model) ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ดิจิทัล สมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน การให้อิสระในการทำงาน ทักษะการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ดิจิทัล และการสื่อสารดิจิทัล (2) กระบวนการพัฒนา (Process) ได้แก่ การใช้ข้อมูลดิจิทัลในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะของครูและบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางดิจิทัล การพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ และการส่งเสริมการสื่อสารดิจิทัล และ (3) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านทักษะการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารดิจิทัล ด้านการให้อิสระในการทำงาน ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ตามลำดับ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2567 : 78–80) ที่พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรักษ์ ทองสุข, ปาริชา มารี เคน และคมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (2567 : 201–202) ซึ่งพบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการให้อิสระในการทำงาน ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ด้านทักษะการบริหารจัดการ และด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนรเมน ศรีตระกูล (2567 : 104–107) ที่พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2567 : 78–80) ซึ่งพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล ด้านการให้อิสระในการทำงาน ด้านการสื่อสารดิจิทัล และด้านทักษะการบริหารจัดการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนรมน ศรีตระกูล (2567 : 104–107) ที่พบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนัชพร ปัสสาวะโท, อำนาจ ชนะวงศ์ และจิราพร วิษระโภชน (2567 : 129–133) ซึ่งพบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านการเป็นพลเมืองยุคดิจิทัล ด้านการสนับสนุนการบริหารจัดการ ด้านความสามารถในการสื่อสาร และด้านความเป็นมืออาชีพดิจิทัล

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาตามลำดับความต้องการจำเป็น สามารถอธิบายได้ดังนี้ 1) ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบททางการศึกษา โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็นในยุคดิจิทัล รวมทั้งการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz (1994 : 72–75) ที่อธิบายว่าความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนเป็นสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถใช้วิธีการเดิมได้ 2) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio, Kahai และ Dodge (2001 : 620–622) ที่กล่าวว่าผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร 3) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างต่อการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2014 : 44–46) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน 4) ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บ และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาการทำงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995 : 56–59) ที่อธิบายว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) ด้านการให้อิสระในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006 : 5–7) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร 6) ด้านการสื่อสารดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารและประสานงานกับครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2019 : 43–45) ที่กล่าวว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรยุคดิจิทัล และ 7) ด้านทักษะการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการทรัพยากร และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013 : 24–26) ที่อธิบายว่าทักษะการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ควรส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ทางดิจิทัลของผู้บริหาร โดยจัดอบรมหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนดิจิทัล และการกำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมดิจิทัล ควรสนับสนุนการสร้างแพลตฟอร์มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Community) ระหว่างครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.3 ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบของ

ผู้บริหาร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการให้อิสระในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ครู (Empowerment) และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.5 ด้านทักษะการบริหารจัดการ ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล เช่น การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรดิจิทัล

1.6 ด้านการจัดการความรู้ดิจิทัล ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างครูและบุคลากร

1.7 ด้านการสื่อสารดิจิทัล ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเจาะลึกกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษากลไกการตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และประสบการณ์จริงของผู้บริหาร

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทพื้นที่หรือสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารในยุคดิจิทัล

2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เช่น ทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดและความพร้อมด้านเทคโนโลยีแตกต่างกัน เพื่อทำความเข้าใจบริบทของการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

2.5 ควรมีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อสร้างและทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). **นโยบายและแผนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **นโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ธนบัตร กองแก้ว, และ สิทธิชัย สอนสุภูมิ. (2567). **ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. วารสารการบริหารการศึกษา, 18(2), 70–82.
- ธนัชพร ปัสสาวะโท, อำนาจ ชนะวงศ์, และ จิราพร วิชะโรจน์. (2567). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสารศึกษาศาสตร์, 22(1), 120–135.
- นรมน ศรีตระกูล. (2567). **ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา**. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, 12(1), 98–110.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พิสนุ พงศรี. (2554). **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ด้านสหวิชาการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). **แนวโน้มการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- หนึ่งฤทัย ไชยหมื่น. (2563). **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิรักษ์ ทองสุข, ปาริชา มารี เคน, และ คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล. (2567). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสารการบริหารการศึกษา, 19(1), 195–205.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). **E-leadership: Implications for theory, research, and practice**. The Leadership Quarterly, 11(4), 615–668.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership (2nd ed.)**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bertalanffy, L. von. (1968). **General system theory: Foundations, development, and applications**. George Braziller.
- Cronbach, L. J. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. Psychometrika, 16(3), 297–334.
- Fullan, M. (2014). **The principal: Three keys to maximizing impact**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Heifetz, R. A. (1994). **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**. Harvard Business Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
- Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 140, 1–55.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, NY: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2019). **Leadership: Theory and practice (8th ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations (8th ed.)**. Boston, MA: Pearson Education.