

บทความวิจัย (Research article)

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
21st Century Instructional Leadership for School Administrators in
the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2

ณัฐพล วงศ์ประทุม¹ วาโร เฟ่งสวัสดิ์¹ วันเพ็ญ นันทะศรี¹ นันทนุญ เวียงอินทร์²,
วรวิทย์ อินตะชัย³ และ นฤมล วงศ์ประทุม⁴

Natthapon Wongprathum¹, Waro Phengsawat¹, Wanpen Nanthasri¹, Nanthanut Wiangin²,
Worawut Aintachai³ and Narumon Wongprathum⁴

วันที่รับบทความ (Received) วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) วันที่ตอบรับบทความ Accepted)
7 กรกฎาคม 2568 22 กันยายน 2568 23 กันยายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญในบริบทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งแบ่งเป็นสามขั้นตอน ได้แก่ การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกว่าจำนวน 10 แหล่ง การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้พร้อมตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้าง

¹คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

¹Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University.

²คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

²Faculty of Education and Educational Innovation, Kalasin University

³โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

³Triamudomsuksa School of the Northeast

⁴โรงเรียนอนุบาลเจริญศิลป์

⁴Anubancharoensin School

*Corresponding author email: Badhero99@gmail.com

เครือข่าย ภาวะผู้นำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมี 3 องค์ประกอบที่ปรากฏซ้ำมากกว่าร้อยละ 40 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญชี้ว่าองค์ประกอบทั้งห้ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลงที่ได้รับคะแนนสูงสุด สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยควรพัฒนาองค์ประกอบทั้งห้าอย่างสมดุล โดยมุ่งเน้นการใช้วิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This study aimed to synthesize the components of 21st century instructional leadership from related documents and research, define their operational definitions and behavioral indicators, and evaluate their appropriateness and feasibility by experts in the context of basic education. A mixed-methods design was employed in three phases: synthesizing ten selected sources through content analysis, developing operational definitions and behavioral indicators validated for content validity by three experts, and evaluating the appropriateness and feasibility of the components by five experts using a five-point Likert scale questionnaire. The findings revealed five essential components of instructional leadership in the 21st century, namely visionary and transformational leadership, digital technology and innovation leadership, collaborative and networked leadership, strategic management leadership, and learning quality leadership, with three components visionary and transformational leadership, digital technology and innovation leadership, and collaborative and networked leadership emerging in more than 40 percent of the reviewed sources. Expert evaluations indicated that all five components were rated at high to very high levels of appropriateness and feasibility, with collaborative and networked leadership and visionary and transformational leadership receiving the highest scores, while digital technology and innovation leadership was rated lowest but still at a high level. Overall, the results suggest that school administrators in Thailand should develop balanced competencies across all five dimensions, emphasizing visionary and transformational leadership, collaborative networking, and digital technology integration to enhance educational quality and effectively address the challenges of the 21st century.

Keywords: Instructional Leadership, 21st Century, School Administrators

บทนำ

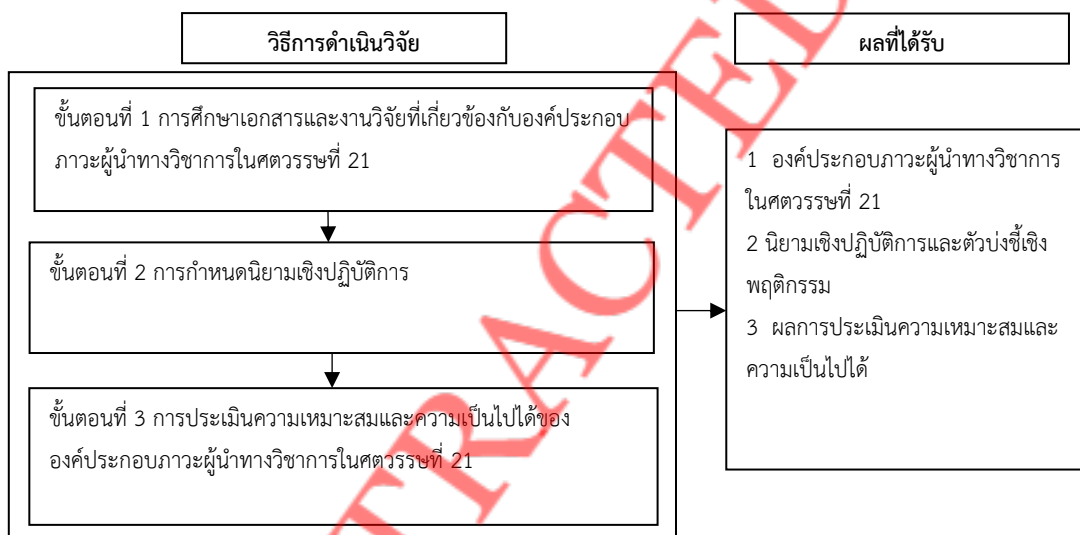
ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจากปัจจัยหลายด้าน ทั้งการปฏิวัติดิจิทัล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และวิกฤตการณ์สาธารณสุข ปัจจัยเหล่านี้ล้วนทำให้การจัดการศึกษาไม่อาจยึดติดกับรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางวางกลยุทธ์ และขับเคลื่อนการพัฒนาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา งานวิจัยของ Fullan (2020, p. 15) ชี้ให้เห็นว่า “การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก” ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำการศึกษาประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน Harris และ Jones (2019, p. 162) ก็ย้ำถึงความสำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Networks) ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมการสอนอย่างต่อเนื่อง สำหรับบริบทประเทศไทย ระบบการศึกษายังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความเหลื่อมล้ำทางคุณภาพการศึกษา ความพร้อมของครูในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อจำกัดด้านทรัพยากรสถานศึกษา งานวิจัยของ Nguyen และ Boateng (2021, p. 190) พบว่าการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้ แต่การนำไปใช้ในประเทศกำลังพัฒนายังมีอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานและทักษะบุคลากร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ สิริฉัตร รัตนสุวรรณ และ ตริยภูมิ นทร์ (2564, น. 2224–2225) ที่ระบุว่าผู้นำการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและสร้างนวัตกรรมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากและเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่ายังไม่เคยมีงานวิจัยที่ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวม (Anuyahong, Srijamdee, & Jermsittiparsert, 2023 ; Reyes, Martinez, & Thompson, 2023) จึงทำให้เกิดช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจนว่า “องค์ประกอบใดของภาวะผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยในยุคดิจิทัลที่พลวัต”

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมขององค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ และ (3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบดังกล่าวโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะช่วยสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 และมีส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาไทยให้มีความยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เชี่ยวชาญในบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1 วิธีการดำเนินการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้แบ่งขั้นตอนการดำเนินวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 เอกสารและงานวิจัยที่ศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธี Systematic Review ร่วมกับ Content Analysis เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกเอกสาร ดังนี้

- 1.1.1 ต้องเป็นงานวิจัยหรือตำราที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการศึกษาศตวรรษที่ 21
- 1.1.2 ต้องเผยแพร่ย้อนหลังไม่เกิน 10 ปี เพื่อความทันสมัย
- 1.1.3 ต้องผ่านการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้

เอกสารและงานวิจัยทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ได้รับการคัดเลือกจากฐานข้อมูลวิชาการ เช่น Thai Journal Online (ThaiJO), Thai Citation Index (TCI), ERIC และ Scopus

1.2 เครื่องมือวิจัย

ใช้แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Record Form) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายการบันทึกเกี่ยวกับองค์ประกอบ คำนิยาม และคำอธิบายของภาวะผู้นำเชิงระบบในแต่ละงานวิจัย โดยยึดตามแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาของ ชีระนันต์ โมธรรม (2566)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาจจัดหมวดหมู่และพิจารณาความถี่ขององค์ประกอบ โดยกำหนดเกณฑ์ว่าองค์ประกอบที่ปรากฏไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง หรือคิดเป็น ร้อยละ 40 ของเอกสารทั้งหมด จะถือเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ

2.1 การนิยามและตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definitions) พร้อมตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามแนวทางของ Rovinelli และ Hambleton (1977) โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ในสาขาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทางวิชาการทำการประเมิน

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นได้รับการตรวจสอบความเชื่อมั่นเบื้องต้นโดยใช้ Cronbach's Alpha เพื่อยืนยันความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม โดยยึดเกณฑ์ค่า ≥ 0.70 เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (สพป.สกลนคร เขต 2) ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
3. ศึกษาธิการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี
5. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้แก่

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา

2. มีประสบการณ์ในการบริหารหรือניהตการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผลการสังเคราะห์เอกสารในขั้นตอนที่ 1 และนิยมเชิงปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 2 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 2 รายการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง (2) ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (3) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย (4) ภาวะผู้นำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ (5) ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การประเมินใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (*Likert Scale*) ตามแนวทางของ Joshi, Kale, Chandel และ Pal (2015) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5 = เหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด

4 = เหมาะสม/เป็นไปได้มาก

3 = เหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง

2 = เหมาะสม/เป็นไปได้น้อย

1 = เหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (*Content Validity*) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ในสาขาบริหารและพัฒนาศึกษา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (*IOC*) ของ Rovinelli และ Hambleton (1977) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลดำเนินการทั้งแบบ ส่ง-รับโดยตรง (on-site) และแบบ ออนไลน์ (online) เพื่อความสะดวก โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการเก็บข้อมูล

3. ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งในรูปแบบเอกสาร (paper-based) และแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Google Forms หรือไฟล์ PDF ทางอีเมล)

4. ติดตามและรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบกลับจากทั้งสองช่องทาง
5. ตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบโดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51–5.00 = มากที่สุด

3.51–4.50 = มาก

2.51–3.50 = ปานกลาง

1.51–2.50 = น้อย

1.00–1.50 = น้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การยอมรับว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 ถือว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับ “มาก” ขึ้นไป

3.5 สรุปผลการประเมิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลถูกนำมาสรุปเพื่อแสดงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พร้อมนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงองค์ประกอบให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบหลัก	Harris & Jones (2019)	Fullan (2020)	Day et al. (2021)	Dinh et al. (2021)	Nguyen & Boateng (2021)	สิริวัตร รัตนสุวรรณ์ และ ตริยภูมิรินทร์ ตริศิริศร (2564)	สิงห์คำ ยอดปานันท์ (2564)	Anuyahong et al. (2023)	Geroche & Geroche (2023)	Reyes et al. (2023)	ความถี่
1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
2. ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม					✓	✓	✓	✓	✓		5
3. ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย	✓		✓			✓	✓			✓	5
4. ภาวะผู้นำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์			✓				✓			✓	3
5. ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21			✓			✓	✓				3

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยจำนวน 10 แหล่ง พบว่า มีองค์ประกอบที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างต่อเนื่องและถือว่ามีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไปจำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย

1.2 องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์องค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถถ่ายทอดและสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์และความกล้าหาญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.2.2 ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กร และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล

1.2.3 ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 2 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
1. วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง (Visionary & Change Leadership)	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถถ่ายทอดและสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1.1 ผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ชัดเจนต่อทิศทางสถาบันการศึกษา 1.2 ผู้นำทางวิชาการควรเป็นผู้กระตุ้นและขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการสอนอย่างต่อเนื่อง 1.3 ผู้นำทางวิชาการต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (เช่น นโยบาย สภาพแวดล้อม) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.4 ผู้นำทางวิชาการควรมีบทบาทในการประเมินและทบทวนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นระยะ
2. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital & Innovation Leadership)	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กร ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กร และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ	2.1 ผู้นำทางวิชาการควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ดิจิทัลมาใช้ในการสอน 2.2 ผู้นำทางวิชาการมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลเพียงพอที่จะชี้แนะคณาจารย์และบุคลากร 2.3 ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมนวัตกรรมการสอน เช่น การเรียนแบบผสมผสาน (blended), VR/AR, AI

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
		2.4 ผู้นำทางวิชาการต้องติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
3. แบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย (Collaborative & Networked Leadership)	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร ตลอดจนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ	3.1 ผู้นำทางวิชาการต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีทั้งในและนอกสถาบัน 3.2 ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างคณาจารย์ด้วยกัน 3.3 ผู้นำทางวิชาการควรประสานความร่วมมือกับอุตสาหกรรม ชุมชน และต่างประเทศ 3.4 ผู้นำทางวิชาการสร้างโครงสร้างที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและข้อมูล

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ตาราง 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ในศตวรรษที่ 21

มิติหลัก	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล
1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง	4.63	0.47	มากที่สุด	4.57	0.43	มากที่สุด
2. ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	4.48	0.53	มาก	4.42	0.49	มาก
3. ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย	4.78	0.39	มากที่สุด	4.69	0.41	มากที่สุด

จากตารางพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้าน ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” ทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ($M = 4.78$ และ 4.69 ตามลำดับ) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ($M = 4.63$ และ 4.57) แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษา ขณะที่ ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม แม้จะได้รับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($M = 4.48$ และ 4.42) แต่ก็ยังอยู่ในระดับ

“มาก” สะท้อนว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านเทคโนโลยีควบคู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 พร้อมกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ตลอดจนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในบริบทของการศึกษาระดับพื้นฐาน ผลการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยจำนวน 10 แหล่ง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ภาวะผู้นำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความถี่ของการปรากฏในเอกสาร พบว่า มีเพียง 3 องค์ประกอบที่มีความถี่เกินร้อยละ 40 หรืออย่างน้อย 4 แหล่งขึ้นไป ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งสามด้านนี้เป็นหัวใจสำคัญที่นักวิชาการให้ความสำคัญมากที่สุด นอกจากนี้ การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมขององค์ประกอบทั้งห้าด้าน ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและพบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสะท้อนถึงความชัดเจนและความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น ขณะเดียวกันผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คนชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้งห้าด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยด้านความเหมาะสมระหว่าง 4.48–4.78 และค่าเฉลี่ยด้านความเป็นไปได้ระหว่าง 4.42–4.69 ทั้งนี้ องค์ประกอบที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย รองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ส่วนภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมแม้จะได้คะแนนต่ำที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับ “มาก”

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำทั้งห้าด้านควบคู่กันไป โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีทั้งหมด 5 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาจากความถี่ของการปรากฏในเอกสารและงานวิจัย พบว่ามีเพียง 3 ด้านที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย โดยองค์ประกอบทั้งสามด้านนี้ยังได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามี

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด ($M = 4.42-4.78$) ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือเข้าด้วยกันอย่างสมดุล องค์ประกอบที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ซึ่งชี้ว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับ Harris และ Jones (2019, p. 160) ที่อธิบายว่าเครือข่ายการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Networks) เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างนวัตกรรมการสอนอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ก็ได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งสะท้อนความจำเป็นของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร สอดคล้องกับ Fullan (2020, p. 15) ที่ย้ำว่าผู้นำการศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้อย่างเป็นระบบ และยังสอดคล้องกับ Geroche และ Geroche (2023, p. 165) ที่ระบุว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำองค์กรไปสู่การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ สำหรับภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม แม้จะเป็นองค์ประกอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ “มาก” ($M = 4.42$) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญยังคงเห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Nguyen และ Boateng (2021, p. 190) ที่ชี้ว่าประเทศกำลังพัฒนายังประสบปัญหาโครงสร้างพื้นฐานและขาดทักษะของบุคลากร แต่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังเป็นปัจจัยหลักที่ต้องส่งเสริมเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน แม้ภาวะผู้นำด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จะมีความถี่ต่ำกว่าเกณฑ์ 40% แต่ก็ยังเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา Reyes, Martinez และ Thompson (2023, p. 242) ชี้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผนและบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Darling-Hammond, Flook, Cook-Harvey, Barron และ Osher (2020, p. 120) ระบุว่าการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ควรผสมผสานทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิพากษ์และการทำงานร่วมกัน เพื่อยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยควรมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความท้าทายในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งห้าด้านล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการหลักสูตรควรดำเนินการดังนี้

1.1 พัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือผ่านการอบรมและเวิร์กช็อปกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมภาวะผู้นำแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย

1.2 ส่งเสริมวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลงควบคู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

1.3 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและจัดระบบแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเสริมภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

1.4 พัฒนารอบคุณภาพการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะศตวรรษที่ 21 และเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังโรงเรียนในภูมิภาคและระดับการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อทดสอบความทั่วไปของโมเดลภาวะผู้นำ

2.2 พัฒนาและทดสอบโปรแกรมแทรกแซง เช่น การอบรมด้านการสร้างเครือข่ายออนไลน์ หรือการใช้ซึ่งด้านวิสัยทัศน์โดยใช้การทดสอบก่อน-หลัง (pre-posttest)

2.3 ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4 ศึกษาผลลัพธ์ผู้เรียนในระยะยาว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจ และการพัฒนาทักษะการทำงาน เพื่อพิสูจน์คุณค่าของโมเดลภาวะผู้นำในเชิงประจักษ์ต่อผู้เรียน

2.5 สำรวจบทบาทภาวะผู้นำเชิงระบบ (System-level Leadership) โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรของเขตพื้นที่และกระทรวงศึกษาธิการกับการบริหารในระดับโรงเรียน เพื่อสร้างกลไกการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ธีระนันต์ โมธรรม. (2566). การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพสำหรับงานวิจัยทางการศึกษา. สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สิงห์คำ ยอดปานนท์. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. [วิทยานิพนธ์

ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ]

สิริฉัตร รัตนสุวรรณ, และ ตรัยภูมิทร์ ตริตรัสวร. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 22 (2), 2219–2234.

[https://www.hu.ac.th/Conference/conference2022/proceedings/doc/07%20การศึกษา/63-Ed-159%20\(2219%20-%202234\).pdf](https://www.hu.ac.th/Conference/conference2022/proceedings/doc/07%20การศึกษา/63-Ed-159%20(2219%20-%202234).pdf)

- Anuyahong, B., Srijamdee, K., & Jermstittiparsert, K. (2023). Digital leadership and innovation in educational management. *International Journal of Educational Leadership*, 18 (2), 45–62. <https://doi.org/10.31098/ijel.v18i2.345>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 57 (2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X20969128>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2021). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 32 (1), 101–124. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101393>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Geroche, M. E., & Geroche, A. T. (2023). Transformational leadership in digital age education. *International Review of Educational Leadership*, 28 (4), 156–173. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.1890246>
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading professional learning networks: Building capacity for educational improvement. *School Leadership & Management*, 39 (2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1530892>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Nguyen, T. H., & Boateng, R. (2021). Digital integration in educational leadership: A systematic review. *Computers & Education*, 168, 104–198. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104198>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill. P.265.
- Reyes, C., Martinez, L., & Thompson, J. (2023). Strategic management in educational institutions: A framework for sustainable development. *Journal of Educational Administration*, 61 (3), 234–250. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0193>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2 (2), 49–60.