

รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด*

A Development Model for Digital-Era School Administration for School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Roi Et

สุภิญญา พันธุ์ยางน้อย, ปองภพ ภูจอมจิตร และกฤษณก ดวงชาทม
Supinya Punyangnoi, Pongphop Phoojomjit and Kritkanok Duangchatom
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ประเทศไทย
Rajabhat Mahasarakham University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: dirsupinya@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สร้างรูปแบบการพัฒนา 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบ และ 4) ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ การศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนา การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ การทดลองใช้รูปแบบ และการประเมินและปรับปรุงรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 329 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา จำนวน 6 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 15 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบประเมิน แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ และแบบประเมินผลการใช้รูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 17 ตัวชี้วัด และ 50 พฤติกรรมชี้วัด สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.40) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

*ได้รับบทความ: 20 กุมภาพันธ์ 2569; แก้ไขบทความ: 24 สิงหาคม 2569; ตอรับตีพิมพ์: 29 กันยายน 2569
Received: February 20, 2025; Revised: August 24, 2026; Accepted: September 29, 2026



ที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, $S.D. = 0.39$) โดยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{Modified}} = 0.40$) แนวทางการพัฒนาใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70:20:10

2. รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 6 โมดูล มีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนความรู้เฉลี่ยหลังการพัฒนา 18.80 คะแนน สูงกว่าก่อนการพัฒนาซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 12.31 คะแนน จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน ผลการประเมินทักษะการปฏิบัติการกิจและคุณภาพชิ้นงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการประเมินและสะท้อนผลการใช้รูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, $S.D. = 0.24$) ผู้เข้าร่วมเสนอให้เพิ่มเติมกรณีศึกษา สื่อดิจิทัล เครื่องมือติดตามผล และรายละเอียดการนำรูปแบบไปใช้

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: (1) investigate the components, indicators, and development guidelines for digital-era school administration; (2) develop a model for improving digital-era school administration; (3) examine the results of implementing the model; and (4) evaluate and refine the model. The study employed a research and development approach consisting of four phases: investigating the components, indicators, current and desired conditions, priority needs, and development guidelines; constructing and validating the model; implementing the model; and evaluating and refining the model. The participants included nine experts who assessed the components and indicators, 329 school administrators and teachers, six experts who provided development guidelines, and 15 school administrators who participated in the implementation. Research instruments included evaluation forms, questionnaires, interviews, knowledge tests, and model implementation assessment forms. Data were analyzed using means, standard deviations, the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}), and content analysis.

The findings revealed that:

1. Digital-era school administration comprised six components, 17 indicators, and



50 behavioral indicators. The overall current condition was rated at a high level ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.40$), while the desired condition was rated at the highest level ($\bar{X} = 4.86$, $SD = 0.39$). The integration of digital technology into school administration had the highest priority need ($PNI_{\text{Modified}} = 0.40$). The development guidelines were based on the 70:20:10 learning model.

2. The development model consisted of six modules and six key elements: principles, objectives, content, development processes, measurement and evaluation, and conditions for success. Its overall appropriateness, feasibility, and usefulness were rated at the highest level.

3. The school administrators' mean knowledge score increased from 12.31 before the development to 18.80 after the development, out of a possible 20 points. Their task performance skills and the quality of their completed work were both rated at the highest level.

4. The overall evaluation and reflection on the model were rated at the highest level ($\bar{X} = 4.93$, $SD = 0.24$). Participants recommended incorporating additional case studies, digital learning resources, monitoring tools, and more detailed implementation guidelines to improve the model's practical application.

Keywords: Development Model; Digital-Era School Administration; School Administrators

1. บทนำ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งรูปแบบการสื่อสาร การจัดเก็บและใช้ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาจึงต้องปรับระบบการบริหารให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้มีความสำคัญทั้งต่อการดำเนินงานขององค์กรและการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยฐานิตา ลิ้มวงศ์ และยุพารักษ์ แสงฤทธิ์ (2562, หน้า 9-17) กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยีในการปรับรูปแบบการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมของผู้สอน ขณะที่ปฐมนิธิฐา มาเชก (2565) ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่ที่การจัดหาอุปกรณ์หรือเลือกใช้โปรแกรมสำหรับปฏิบัติงาน แต่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การพัฒนาระบบสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร สงบ อินทรมณี (2562, หน้า 353-360)



อธิบายว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องดำเนินควบคู่กันระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษากับการบริหารเทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นเครือข่าย ประเด็นเหล่านี้ทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมทั้งการกำหนดทิศทางและการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปรับการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางดิจิทัล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดกำหนดการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 โดยให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร และการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหารงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2565) ทิศทางดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาดิจิทัลของสถานศึกษาต้องอาศัยทั้งระบบงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ไตรมาสที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งอ้างอิงในต้นฉบับ ระบุประเด็นที่ควรพัฒนาเกี่ยวกับทักษะการใช้ระบบดิจิทัลของบุคลากร การปรับปรุงระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อจำกัดของสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ส่งผลกระทบต่อการประชุมทางไกลในบางพื้นที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2569) ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องทั้งด้านบุคลากร ระบบงาน และโครงสร้างพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม ความพร้อมของแต่ละสถานศึกษาอาจแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ทรัพยากร และสภาพการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางการพัฒนาที่สัมพันธ์กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง งานศึกษาของ Karaköse et al. (2024) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำดิจิทัลในฐานะบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนเป้าหมายทางการศึกษา ส่วน Wollscheid et al. (2025, pp. 747-778) พบว่างานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของสถานศึกษามีลักษณะเป็นสหวิทยาการและมีประเด็นศึกษาที่หลากหลาย ข้อค้นพบจากงานวิจัยเหล่านี้สนับสนุนความจำเป็นของการศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลให้ครอบคลุมมากกว่าความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้าน สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำเป็นต้องทราบทั้งสภาพการบริหารที่ดำเนินการอยู่ ระดับการปฏิบัติที่คาดหวัง และประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ก่อนการนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้กำหนดเนื้อหาและกระบวนการพัฒนาจะช่วยให้รูปแบบมีความสัมพันธ์กับปัญหาในพื้นที่ และสามารถตรวจสอบผลจากการนำไปใช้ได้

ผู้วิจัยจึงศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยเริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ก่อนนำผลมาสร้างและตรวจสอบรูปแบบ ทดลองใช้กับ



ผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินผลเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในบริบทของพื้นที่

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและแนวทางบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การพัฒนารัฐบาลศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนากิจการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนากิจการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากิจการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ โดยนำผลการศึกษาในแต่ละระยะมาใช้ประกอบการดำเนินงานในระยะต่อไป

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วยนักวิชาการ จำนวน 3 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดด้วยแบบประเมินมาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสังเคราะห์และปรับปรุงได้ 6 องค์ประกอบ 17 ตัวชี้วัด และ 50 พฤติกรรมชี้วัด
- 2) ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 60 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,236 คน รวม 2,296 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้จำนวน 329 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด จำนวน 60 คน และครูผู้สอน จำนวน 269 คน ซึ่งใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษาและสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนที่กำหนด เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 ทดลองใช้กับผู้ที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.27-0.86 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.942 เก็บข้อมูลผ่าน Google Forms ได้แบบสอบถามครบ จำนวน 329 ชุด



วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI^{Modified}) ตามแนวคิดของสุวิมล ว่องวานิช (2562) และ 3) ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และบันทึกผล ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนา นำผลจากระยะที่ 1 มาใช้ยกร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ โดยกำหนดองค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ จากนั้นจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ เครื่องมือประกอบด้วยแบบบันทึกการสัมมนาและแบบประเมินมาตรฐานค่า วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบก่อนทดลองใช้

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบ กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 15 คน จากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ขนาดกลาง จำนวน 6 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 4 คน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 2 คน ดำเนินการพัฒนาระหว่างวันที่ 18 พฤษภาคม ถึง 5 มิถุนายน 2569 รวม 15 วันทำการ จำนวน 90 ชั่วโมง ส่วนเนื้อหาการพัฒนาประกอบด้วย 6 โมดูล ครอบคลุมการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมดิจิทัล และการเป็นพลเมืองดิจิทัล กระบวนการพัฒนาใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70:20:10 โดยจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 63 ชั่วโมง การเรียนรู้จากผู้อื่นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 18 ชั่วโมง และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ 9 ชั่วโมง และเครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยคู่มือการใช้รูปแบบ แบบทดสอบก่อนและหลังการพัฒนา แบบประเมินทักษะและผลงาน และแบบประเมินตามแนวคิดการประเมินการฝึกอบรม 4 ระดับของ Kirkpatrick ได้แก่ ปฏิกริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ การเก็บข้อมูลแบ่งเป็นช่วงก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด

ระยะที่ 4 การประเมินและปรับปรุงรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบทั้ง จำนวน 15 คน ดำเนินการประเมินและประชุมสะท้อนผลเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ความสอดคล้องกับบริบท ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือประกอบด้วยแบบประเมินการสะท้อนผล แบบประเมินความพึงพอใจ และแนวคำถามการประชุมสะท้อนผล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ



ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 17 ตัวชี้วัด และ 50 พฤติกรรมชี้วัด ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านดิจิทัล 2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 3) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 4) การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของบุคลากร 5) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมดิจิทัล และ 6) การเป็นพลเมืองดิจิทัล ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.40) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.39) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.27 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.40$) รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 0.37$) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 0.34$) การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 0.25$) การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.16$) และการเป็นพลเมืองดิจิทัล ($PNI_{Modified} = 0.14$) ตามลำดับ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒินำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาตามแนวคิด 70:20:10 โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับภารกิจการบริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 6 โมดูล ตามองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล และมีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ การกำหนดเนื้อหาการพัฒนาพิจารณาจากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นร่วมกับแนวทางการพัฒนาที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบเน้นการเชื่อมโยงความรู้ด้านการบริหารดิจิทัลกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการวางแผน การบริหารข้อมูล การพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบและคู่มือก่อนดำเนินการทดลองใช้



3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนามีคะแนนความรู้เฉลี่ย ก่อนการพัฒนา 12.31 คะแนน (S.D. = 1.37) และหลังการพัฒนา 18.80 คะแนน (S.D. = 0.72) จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน โดยคะแนนเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา 6.49 คะแนน ผลการประเมินทักษะจากการปฏิบัติการกิจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88, S.D. = 0.22) และผลการประเมินคุณภาพชิ้นงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.90, S.D. = 0.18) การประเมินตามแนวคิดของ Kirkpatrick, & Kirkpatrick (2006) ทั้ง 4 ระดับพบว่า ผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการพัฒนาในระดับมากที่สุด มีคะแนนความรู้หลังการพัฒนาสูงขึ้น และมีผลการประเมินทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูลการประเมินพฤติกรรมแสดงถึงการนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เช่น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล การสื่อสารภายในองค์กร การส่งเสริมครูให้ใช้นวัตกรรมดิจิทัล และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ส่วนการประเมินผลลัพธ์แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่ผู้เข้าร่วมรายงานเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลไปใช้ในสถานศึกษาและการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

4. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93, S.D. = 0.24) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานได้ ข้อเสนอแนะจากการสะท้อนผลมุ่งให้เพิ่มรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละโมดูล กรณีศึกษาที่สัมพันธ์กับบริบทของสถานศึกษา สื่อและเครื่องมือดิจิทัลประกอบการเรียนรู้ ตลอดจนระบบติดตามผลและตัวชี้วัดที่ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าหลังการพัฒนา ข้อเสนอแนะดังกล่าวนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงรูปแบบและคู่มือให้ชัดเจนขึ้น

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลทั้ง 6 ด้านได้รับการประเมินความเหมาะสมในระดับมากที่สุด องค์ประกอบดังกล่าวครอบคลุมการกำหนดทิศทางขององค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบบริหาร การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทั้งองค์กร ไม่ใช่ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารเพียงด้านเดียว สอดคล้องกับแนวคิดของสงบ อินทรมณี (2562, หน้า 353-360) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเทคโนโลยีควบคู่กัน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานเป็นเครือข่าย ส่วน Karaköse et al. (2024) อธิบายถึงความสำคัญของ



ภาวะผู้นำดิจิทัลในการสนับสนุนการดำเนินงานและเป้าหมายของสถานศึกษา จึงเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมีเนื้อหาสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับทั้งเทคโนโลยีและการจัดการองค์กร เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็น พบว่าด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีค่า PNI Modified สูงสุดเท่ากับ 0.40 แสดงว่าสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มากกว่าด้านอื่น ผลการศึกษาจึงมีนัยต่อการกำหนดลำดับความสำคัญของเนื้อหาการพัฒนา โดยควรให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนระบบงาน ข้อมูลสารสนเทศ และการตัดสินใจของผู้บริหาร ประเด็นดังกล่าวสัมพันธ์กับ Rose (2025, pp. 1-3) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทของข้อมูลในการกำหนดนโยบายการจัดสรรทรัพยากร และการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการใช้ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วยหลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ การกำหนดองค์ประกอบดังกล่าวทำให้สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ดำเนินงาน และวิธีตรวจสอบผลการพัฒนาได้ชัดเจน การสร้างรูปแบบเริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็น แล้วนำข้อมูลมาใช้กำหนดเนื้อหาและกระบวนการพัฒนา ก่อนตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิขั้นตอนนี้ช่วยให้การออกแบบรูปแบบมีข้อมูลจากบริบทของพื้นที่ประกอบการพิจารณา และเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบข้อจำกัดก่อนนำไปใช้ ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเชิงบวกต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลักฐานเกี่ยวกับคุณภาพของรูปแบบในขั้นตรวจสอบ แต่ยังไม่สามารถใช้ยืนยันผลที่เกิดจากการนำรูปแบบไปใช้ได้ จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับผลการทดลองใช้และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมการพัฒนา

3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนความรู้เฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา 6.49 คะแนน จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน และผลการประเมินทักษะการปฏิบัติภารกิจกับคุณภาพชิ้นงานอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมภายหลังการพัฒนาตามรูปแบบกระบวนการพัฒนาที่ใช้แนวคิด 70:20:10 เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเรียนรู้จากภารกิจจริง แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น และเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ การให้ผู้เข้าร่วมใช้ความรู้กับภารกิจของสถานศึกษาช่วยเชื่อมโยงเนื้อหาการพัฒนาเข้ากับสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องเผชิญในการปฏิบัติงาน ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การประเมินตามแนวคิด Kirkpatrick, & Kirkpatrick (2006) ครอบคลุมทั้งปฏิกิริยาต่อกิจกรรม การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ทำให้การศึกษามีผลการใช้



รูปแบบไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะความพึงพอใจหรือคะแนนความรู้

4. การประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาจากผู้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้กับการบริหารสถานศึกษาได้ ผลดังกล่าวสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนารูปแบบที่ใช้ข้อมูลความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการทดลองใช้และประเมินผล ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มกรณีศึกษา สื่อดิจิทัล เครื่องมือประกอบการปฏิบัติงาน และระบบติดตามผล มีความสำคัญต่อการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาที่มีความพร้อมแตกต่างกัน การกำหนดแนวปฏิบัติและตัวชี้วัดให้ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ใช้รูปแบบสามารถวางแผนกิจกรรม ตรวจสอบความก้าวหน้า และนำผลการประเมินกลับไปปรับปรุงการบริหารงานของสถานศึกษา

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดควรนำรูปแบบไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจัดลำดับเนื้อหาการพัฒนาตามความต้องการจำเป็นที่ค้นพบจากการวิจัย โดยเฉพาะ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด เพื่อให้การพัฒนาตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารในพื้นที่อย่างตรงประเด็น

1.2 การนำรูปแบบไปใช้ควรดำเนินการตามแนวคิด 70:20:10 โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลการทดลองใช้พบว่า ผู้บริหารมีความรู้หลังการพัฒนาสูงขึ้นและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารได้จริง

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทดลองใช้รูปแบบกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มี จำนวนมากขึ้นและมีบริบทแตกต่างกัน เพื่อศึกษาความเหมาะสมและผลของรูปแบบในบริบทที่หลากหลาย

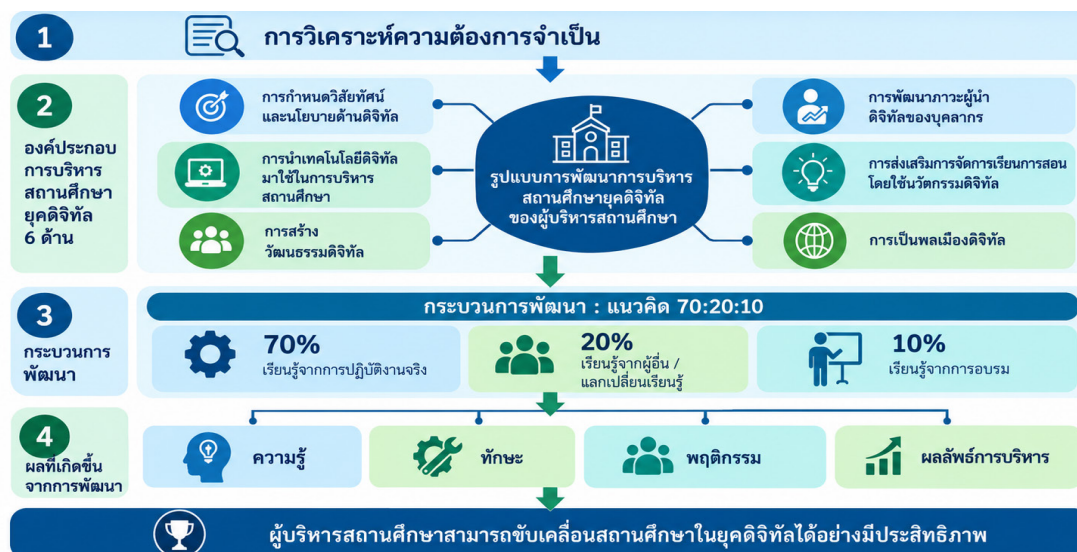
2.2 ควรศึกษาผลการใช้รูปแบบโดยมี กลุ่มเปรียบเทียบและการติดตามผลหลังการพัฒนา เพื่อยืนยันผลของรูปแบบต่อความรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาว่า กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิด 70:20:10 ในแต่ละส่วนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลไปปรับปรุงกระบวนการพัฒนาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น



7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีใช้การพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นรายด้านเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบที่เชื่อมโยงความต้องการจำเป็น เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และผลลัพธ์ของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน โดยมีองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของบุคลากร การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมดิจิทัล และการเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์และสนับสนุนกันในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- ฐานิตา ลิ้มวงศ์ และยุพาภรณ์ แสงฤทธิ์. (2562). ห้องเรียนกลับด้าน: การเรียนรู้แนวใหม่สำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills). *Mahidol R2R e-Journal*, 6(2), 9-17.
- ปุ่นณัฐรา มาเชค. (2565). *การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สงป อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 353-360.



- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2569). *รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานและ การใช้จ่ายงบประมาณ ไตรมาสที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- Karaköse, T., Polat, H., Tülübaş, T., & Demirkol, M. (2024). A review of the conceptual structure and evolution of digital leadership research in education. *Education Sciences*, 14(11), 1166. <https://doi.org/10.3390/educsci14111166>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Rose, L. (2025). Data-driven decision making in educational leadership: Trends and challenges. *Academy of Educational Leadership Journal*, 29(S1), 1-3.
- Wollscheid, S., Tømte, C. E., Egeberg, G. C., Karlstrøm, H., & Fossum, L. W. (2025). Research trends on digital school leadership over time: Science mapping and content analysis. *Education and Information Technologies*, 30, 747-778. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12909-3>