Journal of Buddhist Education and Research
JBER ISSN: 2586-9434 (Print) No. S1 (May-July 2026)

Research Paper
JBER Scope: Education

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 3

Guidelines for Developing Digital Era Academic Leadership Based on the Three Principles of Papanikadhamma III of School Administrators in the Noparat School Cluster under the Office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 3

จันทร์ทรา ทองเนื้อดี[1*], ณัชชา อมราภรณ์[2], ระวิง เรืองสังข์[3]

[1,2,3]มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา, ประเทศไทย

Jantra Tongnuedee[1], Natcha Amaraporn[2], Rawing Ruangsanka[3]
[1,2,3]Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand
✉: 6701202602@mcu.ac.th
(*Corresponding Author Email)

Received: 30 June 2026; Revised: 08 July 2026; Accepted: 17 July 2026
© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น ศึกษาแนวทางพัฒนา และเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 112 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนี $PN_{Imodified}$ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุม 6 ด้าน โดยด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ แนวทางพัฒนาเน้นการเปิดพื้นที่ให้ครูทดลองแนวคิดใหม่ การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม การสนับสนุนโครงการสร้างสรรค์ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน โดยบูรณาการหลักจักขุมา วิธูโร และนิสสยสัมปันโน เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ความรอบรู้ ความสามารถในการบริหาร และเครือข่ายความร่วมมืออย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัล, ปาปณิกธรรม 3

Abstract

This study aimed to examine priority needs, investigate development guidelines, and propose guidelines for developing digital-era academic leadership based on the Three Principles of Papanikadhamma among school administrators in the Noparat School Cluster under the Office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 3. The participants and key informants consisted of 112 school administrators and teachers, and seven experts. The research instruments were a questionnaire and a semi-structured interview form. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, the PNImodified index, and content analysis. The results showed that the priority needs for developing digital-era academic leadership covered six dimensions. The highest priority was creating an innovative organizational climate, followed by teamwork and participation, creative thinking, information and communication technology utilization, risk management, and visionary leadership, respectively. The development guidelines emphasized providing opportunities for teachers to try new ideas, establishing mechanisms for participation, supporting creative projects, promoting digital technology utilization, setting risk-control measures, and formulating a vision aligned with the school and community context. Overall, the guidelines should integrate Cakkhuma, Vidhuro, and Nissayasampanno to strengthen administrators' vision, knowledge, managerial capability, and sustainable collaborative networks.

Keywords: Development guidelines, digital-era academic leadership, Papanikadhamma III

1. บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทางการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย (กนกอร สมปราชญ์, 2560)

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาหลักสูตร นิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการยังชี้ให้เห็นว่าการกำหนดพันธกิจโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นกลไกสำคัญต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา (Hallinger & Murphy, 1985)

ในยุคดิจิทัล การบริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม และความคาดหวังของผู้เรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การบริหารความเสี่ยง และการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในบริบท Thailand 4.0 ที่เน้นการปรับตัวเชิงนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (ชัดสกร พิกุลทอง, 2565; ฐิตินันท์ นันทะศรี, 2563; ปวีณา กันถิ่น, 2561; สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564)

นอกจากแนวคิดการบริหารสมัยใหม่แล้ว หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์เป็นฐานคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะหลักปาปณิกธรรม 3 ประกอบด้วย จักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล วิธูโร คือ ความสามารถและความรอบรู้ในการบริหารจัดการ และนิสสยสัมปันโน คือ การมีมนุษยสัมพันธ์และเครือข่ายสนับสนุน ซึ่งสามารถนำมาเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลให้มีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรม (พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

จากบริบทของกลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากร การริเริ่มนวัตกรรม และการสร้างความร่วมมือในองค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้พัฒนาการบริหารงานวิชาการได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1

2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1

3. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา แหล่งข้อมูล และตัวแปรในการวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 6) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม โดยบูรณาการกับหลักปาปณิกธรรม 3 ประกอบด้วย จักขุมา วิธูโร และนิสสยสัมปันโน

3.1.2 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 8 โรงเรียน รวม 112 คน ใช้เป็นประชากรในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และ 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 7 รูป/คน เลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด

3.1.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3

3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัล จำนวน 6 ด้าน มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1932) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.925

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยขอหนังสือจากหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสถานศึกษา จากนั้นแจกแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ โดยใช้สูตร (I - D) / D เมื่อ I หมายถึงค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และ D หมายถึงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ ได้แก่ เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนา หรือด้านการวิจัยทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีผลงานหรือบทบาทเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นนำประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงมาจัดทำเป็นกรอบคำถามสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยถอดความคำสัมภาษณ์ อ่านทวนเพื่อกำหนดรหัสเบื้องต้น (coding) จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ตาม 6 ด้านและหลักปาปณิกธรรม 3 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลข้ามผู้ให้ข้อมูล และสรุปอุปนัยเพื่อนำเสนอผลเป็นความเรียงประกอบตารางสรุปแนวทาง

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 มีผลโดยรวมดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัล โดยภาพรวม

รายการ	**สภาพปัจจุบัน** μ/**σ**	**แปลผล**	**สภาพที่พึงประสงค์** μ/**σ**	**แปลผล**	$PNI_{modified}$ **(ลำดับ)**
ด้านการมีวิสัยทัศน์	2.20 / 0.55	น้อย	4.45 / 0.49	มาก	1.023 (6)
ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	2.00 / 0.47	น้อย	4.33 / 0.42	มาก	1.165 (2)
ด้านการคิดสร้างสรรค์	2.04 / 0.45	น้อย	4.34 / 0.31	มาก	1.127 (3)
ด้านการบริหารความเสี่ยง	2.04 / 0.38	น้อย	4.21 / 0.38	มาก	1.064 (5)
ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2.01 / 0.40	น้อย	4.22 / 0.34	มาก	1.100 (4)
ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม	1.90 / 0.39	น้อย	4.45 / 0.48	มาก	1.342 (1)
เฉลี่ยรวม	2.03 / 0.26	น้อย	4.33 / 0.19	มาก	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (μ = 2.03, **σ** = 0.26) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.33, **σ** = 0.19) เมื่อพิจารณาค่าดัชนี $PNI_{modified}$ พบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ($PNI_{modified}$ = 1.342) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ($PNI_{modified}$ = 1.165) ด้านการคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ = 1.127) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ($PNI_{modified}$ = 1.100) ด้านการบริหารความเสี่ยง ($PNI_{modified}$ = 1.064) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$ = 1.023) ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการบริหารที่เปิดเผย ตรวจสอบได้ สร้างความไว้วางใจในองค์กร เป็นแบบอย่างด้านวินัยการทำงานและการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าริเริ่มนวัตกรรมโดยไม่กลัวความผิดพลาด และพร้อมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม ควรดำเนินการผ่านการเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนับสนุนโครงการทดลองหรือโครงการนำร่อง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง

3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 สามารถสรุปเป็นแนวทางรายด้านได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3

ด้าน	แนวทางพัฒนา
ด้านการมีวิสัยทัศน์	กำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและชุมชน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายร่วม และนำแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับใช้ในการบริหารงานวิชาการ
ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	สร้างกลไกการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบต่อผลการพัฒนา ใช้การสื่อสารเชิงบวกและการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
ด้านการคิดสร้างสรรค์	ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ การทดลองแนวทางใหม่ การพัฒนาโครงการสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่ตำหนิ เพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
ด้านการบริหารความเสี่ยง	กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ชัดเจน วางระบบติดตามประเมินผล และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการใช้นวัตกรรม
ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	สนับสนุนให้บุคลากรใช้ ICT ในการบริหาร การจัดการข้อมูล การสื่อสารกับผู้เรียนและผู้ปกครอง จัดสรรอุปกรณ์และระบบเครือข่ายที่เพียงพอ พร้อมพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจ เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น สนับสนุนการคิดค้น ทดลอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยกย่องผลงานนวัตกรรม และเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โดยสรุป แนวทางดังกล่าวสะท้อนการบูรณาการหลักปาปณิกธรรม 3 กับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล กล่าวคือ จักขุมาเน้นการมองการณ์ไกลและกำหนดทิศทาง วิธูโรเน้นความรอบรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ส่วนนิสสยสัมปันโนเน้นมนุษยสัมพันธ์ การประสานความร่วมมือ และการสร้างเครือข่าย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนงานวิชาการและนวัตกรรมของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีช่องว่างในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างนวัตกรรม และการทำงานร่วมกันมากขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินความ

ต้องการจำเป็นที่มุ่งชี้ช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาอย่างตรงประเด็น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

2. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรมมีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาไม่สามารถเกิดจากการสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยบรรยากาศที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และเอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารในบริบทกลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ยังต้องได้รับการสนับสนุนให้สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน ลดความกังวลต่อความผิดพลาดจากการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และพัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เมื่อบรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการคิดและการทดลอง ครูย่อมกล้าเสนอวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน และเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่ถูกตำหนิ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (ฐิตินันท์ นันทะศรี, 2563; ชัดสกร พิกุลทอง, 2565; ปวีณา กันถิ่น, 2561)

3. ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมมีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่สอง แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารจึงควรจัดระบบการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมตัดสินใจ และสร้างเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา เพราะการมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้การดำเนินงานวิชาการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการคิดสร้างสรรค์และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความต้องการจำเป็นในลำดับต้น ๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาศักยภาพด้านการคิดนอกกรอบ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการสนับสนุนครูให้ใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะเทคโนโลยีมิใช่เพียงเครื่องมืออำนวยความสะดวก แต่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการข้อมูล การสื่อสาร การนิเทศติดตาม และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

5. การบูรณาการหลักปาปณิกธรรม 3 กับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลช่วยให้แนวทางพัฒนามีทั้งมิติความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม กล่าวคือ จักขุมาเชื่อมโยงกับการมีวิสัยทัศน์และการมองการณ์ไกล วิธูโรเชื่อมโยงกับความสามารถในการบริหารงานอย่างรอบรู้และเป็นระบบ ส่วนนิสสยสัมปันโนเชื่อมโยงกับการสร้างความร่วมมือและเครือข่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่พัฒนาตนตามหลักธรรมดังกล่าวจะสามารถขับเคลื่อนงานวิชาการยุคดิจิทัลได้อย่างมีทิศทาง รอบคอบ และได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าการนำหลักปาปณิกธรรม 3 มาใช้ในการบริหารงานวิชาการช่วยเสริมคุณธรรมและประสิทธิภาพการบริหารส ถานศึกษา (ปัทมาพร ทรัพย์วโรบล, 2566)

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรมมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และด้านการคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงเสนอให้สถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร โดยเน้นการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลองนวัตกรรมในงานวิชาการ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

6.2 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการหลักปาปณิกธรรม 3 เข้ากับแผนพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

2. ควรส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน หน่วยงานภายนอก และองค์กรทางการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลนวัตกรรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

6.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนนพรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 จำนวน 8 โรงเรียน และใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 รูป/คน จึงอาจมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลไปยังสถานศึกษาในบริบทอื่นที่มีขนาดโรงเรียน ทรัพยากร ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน นอกจากนี้ ข้อมูลเชิงปริมาณมาจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงควรใช้ผลการวิจัยควบคู่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสถานศึกษาเมื่อนำไปประยุกต์ใช้

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนในเขตเมืองและเขตชนบท เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปกำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือเครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักปาปณิกธรรม 3 ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ โดยครอบคลุมทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความสามารถเชิงบริหาร และการสร้างเครือข่าย เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ประเมินและติดตามพัฒนาการของผู้บริหารได้อย่างเป็นระบบ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระดับที่กว้างขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษา*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชัดสกร พิกุลทอง. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, *7*(1), 178–192.

ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, *17*(79), 13. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/203191

ปัทมาพร ทรัพย์วโรบล. (2566). *แนวทางการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลตามปาปณิกธรรม 3 ของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง* [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ปวีณา กันถิ่น. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5* [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษา Thailand 4.0*. ตักสิลา การพิมพ์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, *86*(2), 217–247. https://doi.org/10.1086/461445

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *22*(140), 1–55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf