

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3^{*}
Guidelines for Developing Digital Leadership of School
Administrators under Maha Sarakham Primary Educational
Service Area Office 3

วรินดา สุ่มหา และยุทธศาสตร์ กองเพชร

Warinda Suiha and Yutthasat Kongphet

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ประเทศไทย

Northeastern University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: warinda5818@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 การวิจัยดำเนินการเป็น 2 ระยะ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเชิงสำรวจลำดับขั้น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมจำนวน 293 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพื้นฐานและดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับแก้ (PNI Modified) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (PNI_{Modified} = 0.208)
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายดิจิทัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเปิดกว้าง และการกำหนดวิสัยทัศน์

^{*}ได้รับบทความ: 19 เมษายน 2568; แก้ไขบทความ: 5 พฤศจิกายน 2568; ตอปรับตีพิมพ์: 5 พฤศจิกายน 2568

Received: April 19, 2025; Revised: November 5, 2025; Accepted: November 5, 2025



ดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This study aimed to: 1) examine the current situation, desirable condition, and priority needs of digital leadership among school administrators, and 2) propose development guidelines for enhancing digital leadership of school administrators under Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 3. The research was conducted in two phases using an exploratory sequential mixed-methods design. The sample consisted of 293 participants, including school administrators and teachers. Research instruments included a five-point rating scale questionnaire and a semi-structured interview. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}), while qualitative data were analyzed through content analysis.

The research findings revealed that:

1. The overall level of digital leadership among school administrators was high, with digital professionalism receiving the highest mean score. The desirable condition was rated at the highest level, and the most critical priority need was building digital learning networks (PNI_{Modified} = 0.208).
2. The proposed development guidelines emphasize establishing digital networks that support collaborative learning, fostering an open and creative learning culture, and defining a clear digital vision to effectively and sustainably drive organizational development in the digital era.

Keywords: Development guidelines; Digital leadership; School administrators

1. บทนำ

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาไทยให้มุ่งสร้างคนไทยยุคใหม่ที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม โดยเน้นเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ การยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน การส่งเสริมองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การสร้าง



โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำหนดทิศทาง วางนโยบาย พัฒนาการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับสงบ อินทรมณี (2562, หน้า 353-360) ที่ระบุว่าผู้นำการศึกษาต้องมีคุณธรรมคู่ความรู้ มีวิสัยทัศน์ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงกอบสุข คงมนัส (2561, หน้า 279-290) ที่ชี้ว่าเครื่องมือดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา

อย่างไรก็ตาม จากรายงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่าสถานศึกษาในพื้นที่ยังประสบข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล อาทิ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารงานยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แม้ว่าจะมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครูอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษายังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งในมิติของการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคเทคโนโลยีได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3



2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงสำรวจลำดับขั้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

1. การศึกษาวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น จิรพล สังข์โพธิ์ (2560) และ กนกอร สมปราชญ์ (2562) เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (2) การสื่อสารดิจิทัล (3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (4) การเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และ (5) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จำนวน 1,095 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 110 คน และครูผู้สอน 985 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน 293 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 27 คน และครู 266 คน โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Rating Scale) โดยกำหนดระดับการประเมินจาก 1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ใช้ในระยะที่ 2) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร

4. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย 1) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดโครงสร้างแบบสอบถาม 2) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่างและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา 3) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.66-1.00 4) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา 5) ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่า



สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ 0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.80 ที่กำหนด

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตจากต้นสังกัดเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form และตรวจสอบความครบถ้วนก่อนนำมาวิเคราะห์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้ 1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ตามแนวของ สุวิมล ร่องวานิช (2562) 2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Technique) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การเลือกสถานศึกษาที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 7 คน ตอนที่ 2 นำผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารงานด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรกในแต่ละด้านจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ในขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็น ข้อมูลเพื่อประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความตรงเชิงเนื้อหา IOC ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{Modified} 2) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Technique) และ การวิเคราะห์เชิงข้อมูลเชิงเนื้อหา (content analysis)

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล รองลงมา ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อ



พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสื่อสารดิจิทัลความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวม พบว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญเป็นดังนี้ 1) ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 4) ด้านการสื่อสารดิจิทัล 5) ด้านการเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล

2. ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 ผู้วิจัยสรุปได้ 5 ด้าน 17 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ที่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 และความเป็นไปได้อยู่ที่ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีมาตรการจัดตั้งและส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ สนับสนุนให้เกิดกลุ่มหรือชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวคิด และจัดกิจกรรม เช่น การประชุมผู้ปกครอง หรือเวทีนำเสนอแนวทางการเรียนการสอน 2) ผู้บริหารใช้โซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้ จัดตั้งเพจหรือกลุ่มบนโซเชียลมีเดียเพื่อแชร์ข่าวสาร กิจกรรม และนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงเป็นช่องทางในการสื่อสารอย่างรวดเร็ว 3) ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงการใช้เครือข่ายดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ มีการสำรวจความคิดเห็นและประเมินผลการใช้งานเครือข่ายดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารกระตุ้นการทำงานร่วมกันระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและนักเรียนใช้เครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ ในการเรียนการสอน เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และแอปพลิเคชันการศึกษา เพื่อให้การเรียนรู้มีความน่าสนใจและเข้าถึงได้ง่าย 3) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลแก่ครูและนักเรียน เช่น การอบรม การเวิร์กช็อป หรือการเรียนรู้แบบ Peer Learning

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล มี 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการพัฒนาจรรยาบรรณและนวัตกรรมทางการศึกษาของครู ส่งเสริมให้ครูพัฒนาผลงานหรือสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยยึดหลักจริยธรรม ไม่ลอกเลียนหรือดัดแปลงผลงานผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต 2) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดแนวทาง และสร้างกิจกรรมดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ 3) ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์และระบบสนับสนุนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากร



อุปกรณ์ และระบบโครงสร้างพื้นฐาน และมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมสัมมนา และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของครูให้ทันสมัยและสอดคล้องกับแนวโน้มการศึกษา

2.4 ด้านการสื่อสารดิจิทัล มี 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียนผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น Line, Facebook, เพื่อให้การติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และครอบคลุม 2) ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์และวางแผนเชิงนโยบายผ่านข้อมูลดิจิทัลใช้ช่องทางออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน และใช้ข้อมูลจากระบบดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจเชิงนโยบาย 3) ผู้บริหารใช้สื่อดิจิทัล เช่น Google Drive และระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อจัดเก็บข้อมูล ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน 4) ผู้บริหารมีการจัดประชุมและระดมความคิดผ่านเครื่องมือออนไลน์ใช้ Zoom, Google Meet และ Microsoft Teams เป็นช่องทางในการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน

2.5 ด้านการเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น สื่อออนไลน์ แอปพลิเคชัน และ AI มาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับยุคดิจิทัล 2) ผู้บริหารพัฒนาทักษะดิจิทัลและความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของบุคลากรแสดงบทบาทเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และความมั่นใจในการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการศึกษา 3) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีและการแบ่งปันความรู้ส่งเสริมกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและนักเรียนเรียนรู้อย่างมีแรงจูงใจ เช่น การประกวดสื่อการสอน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีผ่านช่องทางดิจิทัลหรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สามารถอภิปรายผลได้ในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ประเด็นแรก สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในระดับหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า จุดแข็งดังกล่าวเป็นฐานสำคัญในการต่อยอดสู่การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในมิติอื่น ๆ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนการเรียนรู้เชิงเครือข่าย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับกรณีศึกษาดังกล่าว (2563) ที่ระบุว่าความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อน



ว่าการใช้เครือข่ายดิจิทัลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร และชุมชนยังไม่เข้มแข็ง ผู้วิจัยเห็นว่า ข้อจำกัดดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีเชิงเครือข่าย และรูปแบบการบริหารที่ยังเน้นการทำงานแบบแยกส่วน มากกว่าการเรียนรู้ร่วมกันเชิงระบบ

2. ประเด็นที่สอง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารและครูมองเห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ขณะที่ด้านการสื่อสารดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะและระบบการสื่อสารออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ประเด็นที่สาม ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัล ผลการวิเคราะห์ PNI Modified พบว่าการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้วิจัยเห็นว่าผลดังกล่าวสะท้อนทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่ควรมุ่งจากความสามารถเฉพาะบุคคลไปสู่การนำเชิงเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทินกร บัวชู (2562, หน้า 285-294) ที่มองว่าภาวะผู้นำดิจิทัลต้องเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงผู้คนและองค์ความรู้เข้าด้วยกัน

4. ประเด็นสุดท้าย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางที่พัฒนาขึ้นจำนวน 17 แนวทาง มีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า ความโดดเด่นของแนวทางนี้อยู่ที่การบูรณาการผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์จากระยะที่ 1 เข้ากับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติของผู้เชี่ยวชาญทำให้แนวทางมีความชัดเจน เป็นระบบ และตอบโจทย์การพัฒนาผู้บริหารในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายและวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลควบคู่กับการเสริมสร้างวิสัยทัศน์และความเป็นมืออาชีพด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้มีระดับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนากลไกเครือข่ายดิจิทัล อย่างเป็นระบบ โดยสนับสนุนการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ (เช่น PLC Online) การใช้แพลตฟอร์มร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมออนไลน์



เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายร่วมและรูปแบบการดำเนินงานของเครือข่ายให้ชัดเจน เช่น วาระการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน (lesson learned) และการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้เครือข่ายดิจิทัลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการทำงานเชิงวิชาการไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของสถานศึกษา

1.3 จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พบว่า ด้านการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาเครือข่ายดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรสนับสนุน และระบบติดตามประเมินผล เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

1.4 จากผลการวิจัยที่ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล 5 ด้าน ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล (2) การสื่อสารดิจิทัล (3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (4) การเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล และ (5) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตนเองและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยควรปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบท ความพร้อม และทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในยุคดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลและขยายข้อค้นพบให้ครอบคลุมบริบทที่หลากหลาย

2.2 ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือวิจัยและพัฒนา เพื่อทดสอบการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในสถานศึกษา และประเมินผลลัพธ์ทั้งด้านสมรรถนะผู้บริหาร การทำงานของครู และผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภาวะผู้นำเชิงระบบ ที่ต้องบูรณาการทั้งมิติยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ดิจิทัล) มิติปฏิบัติการ (การสื่อสารและความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล) และมิติวัฒนธรรมองค์กร (วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล) ไปพร้อมกับมิติเครือข่าย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เป็น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล 5 ด้าน รวม 17 แนวทาง

โดยผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสะท้อนว่าการสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เป็นจุดเร่งที่สำคัญที่สุดของพื้นที่ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารจะมีความเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัลในระดับสูง แต่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลจะเกิดผลชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อสามารถพัฒนาเครือข่ายดิจิทัลให้เป็นโครงสร้างการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา

ดังนั้น องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถสรุปเป็นโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การสื่อสารดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล 4) การเป็นมืออาชีพด้านดิจิทัล 4) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ซึ่งทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2562). ภาวะผู้นำกับคุณภาพการศึกษา. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.



กรณีรัฐ ตาแปง. (2563). บทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาแม่ฮ่องสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: ศรุสสภา.

กอบสุข คงมนัส. (2561). เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ : วิถีแห่งการศึกษายุคดิจิทัล. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 20(4), 279-290.

จิรพล สังข์โพธิ์. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การ IT และองค์การที่เกี่ยวข้องกับ IT ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทินกร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์สาร, 13(2), 285-294.

สงบ อินทรมณี. (2545). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 353-360. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/umt-poly/article/view/192507/137999>

สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยและสถิติทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). New York, NY: Harper & Row.

