

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

The Model of Digital Leadership for Administrators in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Roi Et

สุขุมาลัย อินทเสวก,¹ กฤษณก ดวงชาทม² และ ปองภพ ภูจอมจิตร³

Sukhuman Intasawek¹, Kritkanok Duangchatom² and Pongphop Phoojomjit³

Received: 19 December 2025; Revised: 12 February 2026; Accepted: 17 February 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และ (4) ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา การดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา การดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 327 คน จากจำนวนประชากร 2,290 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNIR_{Modified}R)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ทักษะการสื่อสาร การสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกยุคดิจิทัล และสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล โดยแนวทางการพัฒนายึดแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 (2) รูปแบบประกอบด้วย 8 โมดูล และองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (3) ผลการใช้รูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลเพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบ และ (4) รูปแบบมีจุดเด่นด้านความครอบคลุม ความเหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถสร้างแรงจูงใจ

^{1 2 3} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Educational Administration, Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University
Corresponding Author, E-mail: sukhumal@gmail.com

และความตระหนักรู้ต่อบทบาทผู้บริหารยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: (1) study the components, indicators, and guidelines for developing digital leadership of school administrators; (2) construct a digital leadership development model; (3) study the effects of implementing the model; and (4) evaluate and refine the model. This study employed a Research and Development (R&D) methodology. Data collection involved semi-structured interviews and expert seminars. The sample, comprising 327 school administrators and teachers, was selected from a total population of 2,290 through stratified random sampling. Research instruments included interview protocols, questionnaires, and evaluation forms. Data were rigorously analyzed using content analysis for qualitative data, while quantitative measures included mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNIR_{ModifiedR})

The findings revealed that: (1) The digital leadership of school administrators comprised eight components: digital citizenship, use of technology for administration, communication skills, innovation creation, professional development of personnel in digital skills, digital vision, development of a learning culture in the digital era, and digital competence and literacy. The development guidelines were grounded in the 70:20:10 learning framework. (2) The proposed model consisted of eight modules and included key elements such as principles, objectives, content, development processes, measurement and evaluation, and conditions for success. Overall evaluation indicated that the model demonstrated the highest level of appropriateness. Implementation results showed that school administrators' digital leadership improved across all components. Furthermore, the model was comprehensive and well aligned with the context of digital-era school administration, effectively enhancing administrators' motivation and awareness of their digital leadership roles. Participants reported the highest level of satisfaction with the model.

Keywords: Development Model; Digital Leadership; School Administrators

บทนำ

กระบวนการพัฒนาการศึกษาภายใต้ประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษา 4.0 ถือเป็นกลไกในการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) กอปรกับในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดทั้งในเรื่องระยะทาง ระยะเวลา บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จึงมีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน เพื่อสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งเป็นทั้งผู้ใช้เทคโนโลยี ผู้จัดสรรทรัพยากรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน (สุจรรยา ขาวสกุล และคณะ, 2560) ความท้าทายของผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จึงให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ พบกับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สถาบันทางการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ทำอย่างไรที่จะให้สถาบันการศึกษาสามารถคงความมีคุณค่า มีคุณภาพ เพิ่มสมรรถนะในการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และเกิดการพัฒนายั่งยืน การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล ที่สามารถเก็บข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ผู้นำในยุคนี้ต้องมีความสามารถในการนำข้อมูลเหล่านั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรตั้งแต่การปฏิบัติการวันต่อวัน ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยี และกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (จิณณวัตร ปะโคทั้ง, 2565)

คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัล จึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทักษะติดต่อเทคโนโลยี และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผล ทำให้การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องนำนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาถือปฏิบัติ ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา โดยใช้แนวทางการบริหารตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567)

ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง 2) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา 4) การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และ 5) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยนโยบายด้านที่ 3 นั้นมีตัวชี้วัดในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้และทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy และทักษะสื่อสาร ทั้งยังส่งเสริม การใช้ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด (2566) ได้กำหนดจุดเน้นในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า มีทิศทางและนโยบายที่มุ่งขับเคลื่อนการศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมในหลายด้าน ทั้งในระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่อย่างไรก็ตามแม้จะมีนโยบายและโครงการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก แต่ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีความแตกต่างกัน การบริหารงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสถานศึกษาบางแห่ง ยังต้องได้รับการพัฒนา ครูและบุคลากรยังต้องการการสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพิ่มมากขึ้น และระบบข้อมูลสำหรับการบริหาร ยังมีการบูรณาการทางด้านดิจิทัลสถานศึกษาบางแห่ง ยังมีการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างรูปแบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น จำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายของการศึกษาในยุคดิจิทัล ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร ครู และสถานศึกษา สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลของประเทศและของสำนักงานเขตพื้นที่ได้อย่างแท้จริง และเพื่อเป็นการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการใช้ชีวิตในโลกดิจิทัล

จากความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เนื่องจากเห็นว่าความสำเร็จของการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารและครู ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในทุกด้าน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
4. เพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 สังเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา (2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และ (3) ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดำเนินการดังนี้ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,230 คน รวมจำนวน 2,290 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน กำหนดโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครูผู้สอน จำนวน 267 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากขนาดสถานศึกษา จากนั้นสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 และผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) เท่ากับ

0.874 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดเพื่อเก็บข้อมูลวิจัยในสถานศึกษา โดยแบบฟอร์มแบบสอบถาม (Google Form) ไปพร้อมกัน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 327 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 4) การวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) และเทคนิค Modified Priority Needs Index (PNIR_{Modified}R) เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนที่ 1.3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานหรือมีรางวัลเป็นที่ประจักษ์ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัล

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กำหนดการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 2.1 ยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 มาเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบ พร้อมทั้งสร้างคู่มือการใช้รูปแบบ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา จากนั้นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 2.2 ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา (2) ผู้บริหารการศึกษา และ (3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหาร การศึกษาหรือภาวะผู้นำ

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (2) ร่างรูปแบบฯ และ (3) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบฯ

3) เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ในประเด็นการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบฯ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division)

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กำหนดการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3.1 การทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาตามรูปแบบ 1) กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน โดยการสมัครใจเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) โดยเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลังการพัฒนาตามรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3.2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 1) กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน โดยการสมัครใจเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการใช้รูปแบบฯ โดยการประเมินตนเอง/ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน/เพื่อนร่วมงานประเมิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบประเมินตนเอง และแบบประเมินโดยบุคคลอื่น 3) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division)

ระยะที่ 4 ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด กำหนดการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

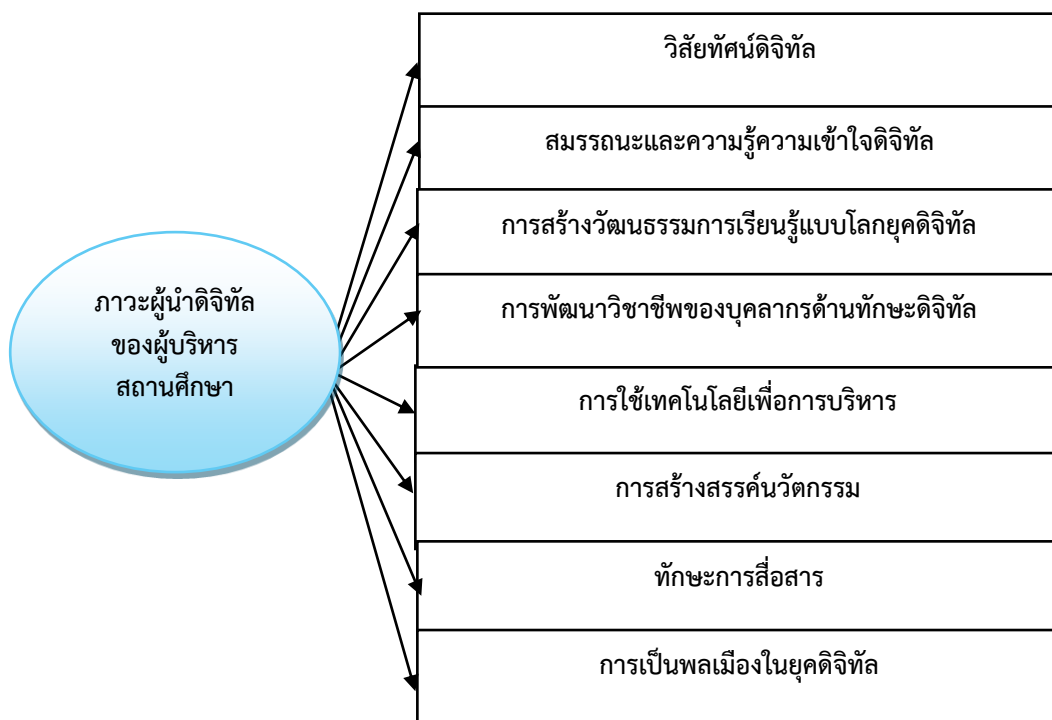
ขั้นตอนที่ 4.1 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ ร่วมประชุมเพื่อสะท้อนผลจากการใช้รูปแบบ และประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ โดยใช้แบบประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division)

ขั้นตอนที่ 4.2 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) สมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล 4) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร 6) การสร้างสรรค์นวัตกรรม 7) ทักษะการสื่อสาร และ 8) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด แสดงดังภาพที่ 1



ภาพ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงผลตามตารางที่ 1

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	3.90	0.47	มาก	4.77	0.37	มากที่สุด	.23	6
2. สมรรถนะและความรู้ความเข้าใจ ดิจิทัล	4.28	0.50	มาก	4.87	0.40	มากที่สุด	.14	8
3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ แบบโลกยุคดิจิทัล	3.98	0.48	มาก	4.86	0.40	มากที่สุด	.22	7
4. การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ด้านทักษะดิจิทัล	3.87	0.46	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	.25	5
5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร	3.64	0.47	มาก	4.81	0.28	มากที่สุด	.32	2
6. การสร้างสรค์นวัตกรรม	3.77	0.46	มาก	4.82	0.32	มากที่สุด	.28	4
7. ทักษะการสื่อสาร	3.65	0.47	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	.32	3
8. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล	3.60	0.52	มาก	4.85	0.50	มากที่สุด	.35	1
เฉลี่ยรวม	3.83	0.48	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	.26	-

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล และต่ำสุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.84$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}=.26$ โดยด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ($PNI_{Modified}=.35$)

1.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดใช้วิธีพัฒนาตามแนวคิดการเรียนรู้ตามโมเดล 70 : 20 : 10 คือ 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น/10 % การเรียนรู้จากการอบรม

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า รูปแบบประกอบด้วยเนื้อหาการพัฒนา 8 Module เรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นดังนี้ Module ที่ 1 : การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล Module ที่ 2 : การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร Module ที่ 3 : ทักษะการสื่อสาร Module ที่ 4 : การสร้างสรค์นวัตกรรม Module ที่ 5 : การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล Module ที่ 6 : วิสัยทัศน์ดิจิทัล Module ที่ 7 : การ

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล Module ที่ 8 : สมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล โดยองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ และมีผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า หลังการใช้รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษามีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบหลังการใช้รูปแบบ โดยมีผลการระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาภายหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลมีจุดเด่นในด้านความครอบคลุมขององค์ประกอบ เนื้อหา และกิจกรรมพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การบูรณาการเทคนิค 70 : 20 : 10 และวิธีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จริงจากสถานการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียน และกิจกรรมเชิงปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อภิปรายผลการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ผลการศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่ามีประกอบด้วย วิสัยทัศน์ดิจิทัล สมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การพัฒนาวิชาชีพด้านทักษะดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การสร้างสรรค์นวัตกรรม ทักษะการสื่อสาร และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถทางเทคนิค แต่ครอบคลุมมิติด้านวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และจริยธรรมดิจิทัลด้วย ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) และกนกอร สมปราษฎ์ (2562) ที่เน้นบทบาทผู้นำดิจิทัลในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บูรณาการเทคโนโลยี สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมดิจิทัล รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาวช เชาวันเกษม (2562) และจิราภรณ์ ปกรณ์ (2564) ที่เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งในเชิงโครงสร้างและสาระสำคัญ สะท้อนความเป็นสากลขององค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการจัดการศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่ามีสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพื้นฐานทักษะดิจิทัลและความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ดี สอดคล้องกับแนวคิด Digital Literacy ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) และงานวิจัยของ ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564) และภารดี อนันต์นาวี

(2565) อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าของด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารสะท้อนช่องว่างระหว่างการใช้เทคโนโลยี กับการใช้เทคโนโลยีเชิงระบบเพื่อการบริหาร ซึ่งชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารด้านการออกแบบระบบบริหารดิจิทัล การใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานการตัดสินใจ และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับงานบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา สอดคล้องกับสุกัญญา แซ่ม้อย (2561) และทินกร บัวชู และทิพาพร บัวชู (2563) ที่มองว่า ผู้นำดิจิทัลต้องเป็นผู้ปฏิบัติอย่างมืออาชีพ และสามารถออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมได้ สำหรับความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัลมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำด้านจริยธรรม ค่านิยม และความรับผิดชอบในโลกดิจิทัล ผลการวิจัยสอดคล้องกับจิตมา วรณศรี (2564) และจิราภรณ์ ปกรณ์ (2564) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลต้องตั้งอยู่บนฐานความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่รับผิดชอบ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร กล่าวได้ว่า การพัฒนาผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยี คุณธรรม และประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดใช้กระบวนการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งถือได้ว่า เป็นการออกแบบที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ตามกรอบของ Lombardo & Eichinger (1996) โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการเรียนรู้เชิงทฤษฎีอย่างสมดุล ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนานี้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ที่ต้องเผชิญสถานการณ์การบริหารเทคโนโลยี การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการตัดสินใจเชิงดิจิทัลบนฐานความรู้และเหตุผลอย่างเป็นระบบ

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยเนื้อหาการพัฒนา 8 Module และมีองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ว่ารูปแบบดังกล่าวมีความครอบคลุมกับกรอบแนวคิดการสร้างและใช้รูปแบบในการบริหารการศึกษา และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อีระ รุญเจริญ (2550) ที่ระบุว่า รูปแบบที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ ระบบและกลไก วิธีดำเนินงาน แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไขของรูปแบบ และผลการวิจัยของสิริกร ไชยราช (2562) ที่พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ และการวัดผล ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับโมเดลที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ เช่นเดียวกับวาสนา ต่อชาติ (2564) ที่

สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบนิเทศในยุคดิจิทัล คือ วัตถุประสงค์ หลักการ กระบวนการ ประเมิน และเงื่อนไขความสำเร็จ และผลการวิจัยของนันทวรรณ คุ่มบัวและสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2568) ที่สรุปว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้จริง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ตั้งอยู่บนฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยในหลายประเด็น ทั้งด้านโครงสร้างองค์ประกอบการพัฒนา แนวทางการประเมินผล และหลักการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ จึงแสดงให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพในการประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลหลังการใช้รูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบหลังการใช้รูปแบบ และภายหลังการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมใช้รูปแบบ มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับการเรียนรู้และพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ จิตมา วรณศรี (2564) ที่เสนอว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีกระบวนการพัฒนาชัดเจนและมีองค์ประกอบครบถ้วน เช่น หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมิน และเงื่อนไขความสำเร็จ จะสามารถยกระดับคุณลักษณะของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบความก้าวหน้าหลังใช้รูปแบบในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ ผลการเพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำดิจิทัล ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของสมเกียรติ บุญรอด (2568) ซึ่งรายงานผลว่า เมื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีองค์ประกอบครบถ้วน จะช่วยยกระดับความสามารถของผู้บริหารได้อย่างมีผลเชิงบวก และผลการวิจัยของ มานี สืบสุวรรณ และคณะ (2568) ที่สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการประเมินผลต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงขึ้นไปมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งสนับสนุนให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของความรู้และภาวะผู้นำดิจิทัล หลังการใช้รูปแบบในงานวิจัยนี้ มีความหมายเชิงคุณภาพต่อการขับเคลื่อนองค์กร กล่าวโดยสรุปผลการใช้รูปแบบนี้ ชี้ให้เห็นว่า การออกแบบรูปแบบในเชิงโครงสร้างที่มีองค์ประกอบครบถ้วน กระบวนการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง และแนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่สามารถยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารได้อย่างมีนัยสำคัญ แสดงถึงความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปใช้จริง และศักยภาพในการขยายผลสู่บริบทอื่น ๆ ในการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

4. ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปรูปแบบมีจุดเด่นในด้านความครอบคลุมขององค์ประกอบ เนื้อหา และกิจกรรมพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การบูรณาการเทคนิค 70 : 20 : 10 และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จริงจากสถานการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียน และกิจกรรมเชิงปฏิบัติ เช่น ชุดกิจกรรมภาวะผู้นำ การศึกษาดูงาน และการสะท้อนคิด ทำ

ให้เข้าใจประเด็นดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม และในส่วนของความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบโดยรวมความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ รองลงมาได้แก่ หลักการของรูปแบบ การวัดและประเมินผล เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ และเนื้อหาการพัฒนา จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความครอบคลุมขององค์ประกอบ เนื้อหา และกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทยุคดิจิทัลได้อย่างมี

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัล โดยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีองค์ประกอบสำคัญ 8 ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร (3) ทักษะการสื่อสาร (4) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (5) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล (6) วิสัยทัศน์ดิจิทัล (7) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล (8) สมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล รูปแบบประกอบด้วย หลักการวัดวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ส่วนแนวทางการพัฒนาใช้โมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นหลัก ควบคู่กับการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และบริบทการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจึงแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ตรง เครือข่าย และการอบรม โดยมีรูปแบบที่เป็นระบบรองรับ ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพผู้บริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอเป็นรูปแบบดังภาพที่ 2



ภาพ 2 องค์ความรู้ใหม่

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารศึกษาประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ทักษะการสื่อสาร การสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้านทักษะดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล และสมรรถนะและความรู้ความเข้าใจดิจิทัล กำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามโมเดล 70 : 20 : 10 โดยกำหนด 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% เป็นการเรียนรู้จากการอบรม รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งผลการประเมินรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นแนวทางเชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และควรบูรณาการเข้าสู่แผนพัฒนาบุคลากรและหมวดการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

1.2 ควรนำโมดูลการพัฒนาทั้ง 8 โมดูลไปออกแบบกำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เช่น หลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและการเรียนรู้

แบบต่อเนื่องและขยายผลการใช้รูปแบบไปยังเขตพื้นที่อื่นหรือสังกัดอื่น เพื่อให้เกิดการทดสอบในบริบทที่หลากหลาย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการเปรียบเทียบผลการใช้รูปแบบในเขตพื้นที่หรือบริบทต่างกัน เช่น ประถมศึกษา มัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส หรือโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงภายนอกของรูปแบบ และตรวจสอบว่าต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดใดให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท

2.2 ควรทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะการใช้เทคโนโลยี และผลพฤติกรรมผู้นำภายใต้รูปแบบพัฒนา ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลของรูปแบบมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เข้มแข็งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2565). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สกลนคร: สมศักดิ์การพิมพ์.
- จิตติมา วรณศรี. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(10), 458–472.
- จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล*. ขอนแก่น: ศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทินกร บัวชู, และทิพภาพร บัวชู. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์สารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*. 13(2), 287–294.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- นันทวรรณ คุ่มบัว และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารสันติสุขปริทรรศน์*, 6(1), 137–150.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 11(2), 1-12.

- มาธนี สืบสุวรรณ, สมบูรณ์ ดันยะ และวรสิทธิ์ รัตนวราหะ. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 1578–1590.
- วาสนา ต่อชาติ. (2564). *การพัฒนาแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัล*. อำนวยการ: โรงเรียนบ้านคำโพน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาอำเภอ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมเกียรติ บุญรอด. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 17. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(3), 290–309.
- สิริกร ไชยราช. (2562). *การพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจรรยา ขาวสกุล. (2560). *ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, นครราชสีมา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568 และนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick win) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2566). *แผนปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2566*. ร้อยเอ็ด: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุภาวิช เขาวนเกษม. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis, MN: Lominger.