

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1

DEVELOPMENT OF A PROGRAM OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE DIGITAL ERA OF
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF PRIMARY EDUCATION
SERVICE AREA 1, YASOTHON.

วชิระ ขาวกระจ่าง¹, สินธวา คามดิษฐ์²

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Vachira Khaokrajang¹, Sinthawa Khamdit²

Master of Education Program in Educational Administration and Development, Mahasarakham University

Corresponding Author E-mail: tibkaetre@gmail.com¹, Vachira_234@gmail.com²

(Received : February 3, 2026; Edit : February 15, 2026; accepted : February 19, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 และ 2) สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการ 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และระยะที่ 2 การพัฒนาและประเมินโปรแกรม กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 308 คน ได้จากการสุ่มแบบชั้นภูมิ ผู้ให้ข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน และผู้ประเมินโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินโปรแกรม แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.39–0.84 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 และ 0.95 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยเนื้อหาแบ่งเป็น 4 โมดูลตามองค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าว ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมสามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : โปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ยุคดิจิทัล

Abstract

This research aimed to: 1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs for transformational leadership in the digital era among school administrators under Yasothon Primary Educational Service Area Office 1; and 2) develop and evaluate a program to enhance such leadership. A mixed-methods approach was employed in two phases. Phase 1 investigated the current and desirable conditions and identified priority needs. Phase 2 focused on program development and evaluation. The sample consisted of 308 teachers and school administrators selected through stratified random sampling. Key informants for best practices included three qualified experts, and five experts evaluated the program. Research instruments comprised questionnaires, semi-structured interviews, and a program evaluation form. The discrimination indices of the current-condition questionnaire ranged from 0.39 to 0.74, with an overall reliability of 0.94. For the desirable-condition questionnaire, discrimination values ranged from 0.48 to 0.84, with a reliability of 0.95. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Priority Needs Index.

The findings indicated that the overall current condition of transformational leadership in the digital era was at a moderate level, whereas the desirable condition was at the highest level. Priority needs, ranked from highest to lowest, were idealized influence in the digital era, individualized consideration, inspirational motivation, and intellectual stimulation. The developed program consisted of principles, objectives, content, development processes, and evaluation. The program content included four modules corresponding to these leadership components. The evaluation results showed that the program's appropriateness and feasibility were both at the highest level, suggesting that the program is effective for enhancing school administrators' transformational leadership in the digital context.

Keywords : Program, Transformational Leadership, Digital Era

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการศึกษาจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะดิจิทัลและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับตัวสู่บริบทของ Digital Disruption ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Riggio ซึ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติม ได้แก่ ภาวะผู้นำดิจิทัล การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจ การส่งเสริมนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะด้านดิจิทัลดังกล่าว (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ ศิริทิพย์ กุลจิตรตรี และโกวิท จันทะปาละ, 2563) ซึ่งผู้เรียนจะต้องปรับตัวเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้และทักษะชีวิต (ทิศนา ขวมนิ, 2555) จึงกลายเป็นโจทย์ที่สำคัญในการจัดการศึกษาในยุคใหม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมท่ามกลางโลกยุค “VUCA” ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนสูง การศึกษาในสถานการณ์เช่นนี้ต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจ พร้อมเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที ผู้เรียนและบุคลากรทุกฝ่ายจึงต้องพัฒนาตนเองผ่านการ Reskill และ Upskill รวมถึงเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาในยุค VUCA จำเป็นต้องปรับบทบาทและภาวะผู้นำให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร พร้อมขับเคลื่อนพันธกิจของสถานศึกษาให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องวางแผนรับมือความไม่แน่นอนล่วงหน้า เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความพร้อมในการจัดการศึกษาท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคใหม่

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือบางครั้งใช้คำว่า “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป” ไข่มุกจากภาษาอังกฤษ คำว่า Transformational Leadership โดยมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจใน การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (organizational citizenship behavior: OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory) เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ โดย Burns (1978) ได้เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาย่อยจนทุกวันนี้ เพราะผู้นำไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ แต่ธรรมชาติของความเป็นผู้นำต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจ ซึ่งความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (special form of power) ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้บรรลุผลและประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจึงต้องใส่ใจบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งกระตุ้น ปลุกฝัง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเดิมในวิธีใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ และมองงานอย่างกว้างไกล ขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังเน้นการรักษาระบบงานเดิมให้มั่นคงและสำเร็จเป็นรายวัน ลดความเสี่ยงเป็นหลัก

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล ซึ่งบริบทของพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นชุมชนกึ่งชนบทและพื้นที่ห่างไกล ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อการเรียนรู้ และโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษา ขณะเดียวกันผู้บริหารและครูต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทักษะดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย จากการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis) พบว่ายังขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขาดแนวทางขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน และยังไม่สามารถบริหารจัดการความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาโดยรวม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่อย่างเหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1, 2566)

นอกจากนี้การวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้ทำการวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลจากการ Benchmarking เทียบผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ของกิจกรรม/โครงการ จากแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุดอ่อน (Weaknesses : W) คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาทำให้การบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง ครูผู้สอนยังขาดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสมรรถนะและทักษะศตวรรษที่ 21 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายังขาดทักษะด้านสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องสนับสนุนสื่อที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ รวมถึงพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านวิชาการ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และทักษะเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมการจัดทำแฟ้มประวัติผู้เรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านอุปสรรค (Threats : T) คือ กระแสวัฒนธรรมข้ามชาติและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลกระทบต่อความปลอดภัยและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ นโยบายด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงบ่อยส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1, 2566) ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมุ่งให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานมองเห็นในมุมใหม่ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น และการคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล ผู้นำจะช่วยยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตาม พร้อมชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสมกับบริบทดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการทำงาน มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ยอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา (กาญจนา อนันตศรี, 2560)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำประสบการณ์ เทคนิคกระบวนการที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research Design) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระยะดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 จำนวน 1,528 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมจำนวน 308 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางของ Krejcie & Morgan (1970) และดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพัฒนาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล (2) การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนหลัก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน นอกจากนี้ ได้ทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนอกเหนือจากการศึกษา เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายใน (Cronbach's Alpha) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.939 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.951

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทีรวบรวมนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index หรือ PNI)

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำนวน 3 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 5 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินโปรแกรมได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม Best Practices เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จากนั้นนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อ สรุปประเด็นสำคัญและแนวทางการพัฒนาโปรแกรม

2. ข้อมูลจากแบบประเมิน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นตามข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล	2.92	0.81	4.75	0.47	0.63	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล	2.95	0.77	4.63	0.62	0.57	3
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล	2.81	0.76	4.23	0.56	0.50	4
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล	2.85	0.63	4.55	0.60	0.60	2
รวม	2.89	0.75	4.55	0.60	0.60	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=2.95$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=2.92$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=2.85$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=2.81$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.75$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.63$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.55$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$)

ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาจากค่า PNI_{modified} พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.63) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.60) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.57) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล (PNI_{modified} = 0.50) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล มากที่สุด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยสรุปเป็นแผนภาพโครงสร้างของโปรแกรม ดังนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีรายละเอียด ดังนี้

1) หลักการของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีพื้นฐานมาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับคุณลักษณะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีพฤติกรรมและศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางเทคโนโลยีและสังคมปัจจุบัน โปรแกรมยึดหลักการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (20%) และการเรียนรู้ผ่านการอบรม (10%) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์อย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล (2) การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล

2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถปรับตัว นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เนื้อหาของโปรแกรม

โปรแกรมประกอบด้วย 4 โมดูล รวมระยะเวลา 140 ชั่วโมง ได้แก่

โมดูล 1 การมีวิสัยทัศน์อย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล (50 ชั่วโมง) โดยมีเนื้อหา คือ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และค่านิยมดิจิทัล สามารถเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมดิจิทัล ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงจริยธรรมบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นและความศรัทธาแก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา (Action Learning) และการโค้ชชิ่งบุคคล

โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล (20 ชั่วโมง) โดยมีเนื้อหา คือ การพัฒนาทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัล การกำหนดเป้าหมายร่วม และการสร้างพลังบวกในการทำงาน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือกระตุ้นความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงการสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมออนไลน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) การนำเสนอผลงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

โมดูล 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล (30 ชั่วโมง) โดยมีเนื้อหา คือ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจเชิงบริหาร การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือดิจิทัล การทำโครงการพัฒนางาน (Mini Project) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

โมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล (40 ชั่วโมง) โดยมีเนื้อหา คือ การพัฒนาทักษะผู้นำในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การสร้างระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากร ตลอดจนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมกับบริบทและความต้องการเฉพาะ

บุคคล โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การโค้ชและพี่เลี้ยงรายบุคคล (Coaching/Mentoring) การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง และการสะท้อนผลการพัฒนา

4) วิธีการพัฒนา

ใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยเน้นกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนวิชาชีพ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติจริง เกิดการพัฒนาเชิงลึก และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การวัดและประเมินผล

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลนี้ได้รับการประเมินผลผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ โดยใช้ 2 วิธีหลัก ได้แก่

1) การประเมินความรู้และทักษะก่อน-หลังการพัฒนา เพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการประยุกต์ใช้

2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อสะท้อนความคิดเห็นต่อเนื้อหา รูปแบบกิจกรรม และประโยชน์ที่ได้รับ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฯ เขต 1 ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพด้านการนำการเปลี่ยนแปลงในบริบทดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล และได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทสถานศึกษาของประเทศไทย โดยมีแผนภาพเชิงระบบแสดงองค์ประกอบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบ โดยมีแผนภาพเชิงระบบ ดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฯ เขต 1



ภาพที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฯ เขต 1 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม	4.60	0.51	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม	4.69	0.47	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา	4.70	0.47	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
5. การประเมินผล	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
รวม	4.71	0.45	มากที่สุด	4.69	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.69)

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา อันจะนำไปสู่การตระหนักรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นและการแก้ปัญหาโดยอาศัยเหตุผลและหลักฐานเชิงข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์รูปแบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ที่ระบุว่า การกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา ควบคู่กับการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ จะช่วยให้ผู้ตามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการเปิดโอกาสให้คิดในมุมมองใหม่ย่อมนำไปสู่นวัตกรรมและแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัลมีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมดิจิทัลอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ เนื่องจากบริบทการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลมีความเสี่ยงและความท้าทายเพิ่มขึ้น เช่น การใช้สื่อออนไลน์อย่างไม่เหมาะสม การละเมิดลิขสิทธิ์ทางปัญญา การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของผู้เรียนและบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำเชิงจริยธรรมดิจิทัล (Digital Ethics Leadership) โดยเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และปลอดภัย รวมทั้งกำหนดแนวทางและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความตระหนักด้านคุณธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยี การที่ด้านดังกล่าวมีความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่ยึดหลักจริยธรรมในยุคดิจิทัลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน และควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการใช้วัฒนธรรมและการสร้างวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาแบบเดิม จะช่วยให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดความท้าทาย และพยายามออกแบบกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ ตลอดจนสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประชาโสภณนา (2563) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาแทนวิธีการเดิม

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัลเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงาน ทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรมที่เอื้อต่อ

การจัดการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษา และเป็นด้านที่ควรพัฒนาอย่างเร่งด่วนมากที่สุด เพราะการมีศีลธรรมและจริยธรรม ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจในการทำงานสูงขึ้น ผู้บริหารจึงจะสามารถทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจสถานศึกษาได้ โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อความท้าทายและสามารถยกระดับคุณค่าของสถานศึกษา ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับสถานภาพปัจจุบันและแนวโน้มของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างเร่งด่วนมากที่สุด เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กิสุขพันธ์ (2563) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมถึงผลกระทบต่อการบริหาร เพื่อใช้ ICT อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการนำไปใช้ในการบริหารเรื่องใดบ้าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ รวมถึงนำการพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Pasovska and Miceski (2018) ที่วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้น ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร

2. ผลการสร้างและประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษารั้วนี้ ออกแบบขึ้นตามองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล โดยมีโครงสร้างเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล (2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล (3) การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล และ (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ให้เหมาะสมกับการศึกษาสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว โดยโครงสร้างดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นมากกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จึงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เกิดความสนใจมากขึ้น นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ทั้งนี้โปรแกรมได้นำแนวคิด 70:20:10 มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยสัดส่วนมาจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง 70% จากการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น 20% เช่น ศึกษาดูงาน และจากการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรหรือการอบรม 10% แนวทางนี้สอดคล้องกับ Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael Lombardo ที่เสนอว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพควรเกิดจากการเรียนรู้ในบริบทจริงที่ผสมผสานระหว่างภาคปฏิบัติและทฤษฎี นอกจากนี้ Dyer and Karp (2013) เสนอว่า ขั้นตอนการพัฒนาถูกออกแบบโดยประยุกต์องค์ประกอบที่เชื่อมโยงของหลักการ แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า พร้อมสรุปองค์ประกอบของโปรแกรมที่สอดคล้องกัน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ปรากฏอยู่ในโปรแกรมของการวิจัยนี้อย่างครบถ้วน การใช้กรอบแนวคิดนี้ในการสร้างโปรแกรมจึงเป็นหลักประกันว่าโครงสร้างโปรแกรมมีความครอบคลุมทั้งด้านเนื้อหา แนวทางปฏิบัติ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ช่วยให้สามารถพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืนมีมาตรฐานสู่สากล

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมนี้ได้รับการพัฒนาออกแบบอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ เชษฐา คำคล่อง (2557) ที่กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมคือการออกแบบโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายโปรแกรม การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม การสร้างโปรแกรม การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ การประเมินผลโปรแกรม ดังนั้นจึงส่งผลให้การพัฒนาโปรแกรมตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีความเป็นไปได้สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด และชัยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่สร้างโปรแกรมโดยใช้แนวคิดเดียวกัน ล้วนมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในระดับมากที่สุดทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้มีความเหมาะสมสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านสภาพภาวะผู้นำและความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนช่องว่างในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนั้น ควรส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็นระบบครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

1.2 ด้านการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล และมีโครงสร้างเนื้อหา 4 Module ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในยุคดิจิทัล การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัล การกระตุ้นการใช้ปัญญาในยุคดิจิทัล การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในยุคดิจิทัล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมมีความพร้อมในการนำไปใช้จริง ดังนั้น เขตพื้นที่และสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ โดยปรับตามบริบทและศักยภาพของแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดผลเชิงปฏิบัติชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น ผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการจัดการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยืนยันความยั่งยืนของผลการพัฒนา

2.2 ควรขยายการศึกษาสู่กลุ่มเป้าหมายอื่น เช่น รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทั้งองค์กร

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมในบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายที่เหมาะสมในระดับประเทศ

2.4 ในเชิงนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพิจารณานำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลไปบรรจุไว้ในแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งอาจใช้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การพัฒนาวิชาชีพและการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เพื่อให้ผลการวิจัยก่อให้เกิดผลกระทบเชิงระบบ (Policy Impact) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาในวงกว้าง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจนา อนันตศรี. (2560) ได้ทำวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยพร สำราญสุข. (2566) ได้ทำวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทีศนา แคมมณี. (2555). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชา โสภณนา. (2563) ได้ทำวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. (2566ก). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. (2566ข). **แผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2566–2570**.
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, ศรินทิพย์ กุลจิตรตรี และโกวิท จันทะपालะ. (2563). **แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล**.
Journal of Modern Learning Development, 5(3), 245–259.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). **การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School management in digital era)**. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม
2565 จาก <http://www.truelookpanya.com/knowledge/content/52232/-edu-t251-t2-t2s3Ad>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row.
- Dyer, K., & Karp, R. (2013). **A staff-training program to increase spontaneous vocal requests in children with autism**. Behavior Analysis in Practice, 6, 42–60.
- 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., & McCall, M. W. (2009). **FYI: For your improvement—A guide for development and coaching**. Korn Ferry.
- Pasovska, S., & Miceski, T. (2018). **The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability**. International Journal for Innovation Education and Research, 6(2), 235–246.