

Inclusive Leadership of School Administrators in the Digital Era within the Doi Inthanon School Cluster under the Chiang Mai Secondary Educational Service Area Office

Thitiphat Anakavej¹, Sittichai Mulkhien² and Phuwanat Mulkhian³

Received: January 29, 2026

Revised: June 29, 2026

Accepted: June 30, 2026

Abstract

The purposes of this research article were 1) to study the level of inclusive leadership of school administrators in the digital era; and 2) to study guidelines for developing inclusive leadership of school administrators in the digital era within the Doi Inthanon school cluster under the Chiang Mai Secondary Educational Service Area Office. A mixed-methods research approach was used, incorporating quantitative and qualitative research. Quantitative data was collected using questionnaires with a reliability coefficient of 0.965 from a sample of 191 school administrators and teachers, with the sample size determined using the Krejcie-Morgan formula. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Qualitative data was collected through interviews with five experts and analyzed using content analysis. The research findings revealed that 1) the overall level of inclusive leadership of school administrators in the digital era was high ($\bar{X} = 4.32$, S.D.= 0.78); and 2) guidelines for developing inclusive leadership of school

¹-3 North-Chiang Mai University

² Corresponding author, north_thi@hotmail.com Tel. 091-8524662

administrators in the digital era indicated that school administrators should enhance their management capabilities by utilizing digital technology to increase efficiency, reduce workload, and support the work of personnel. They should shift their role from a commanding leader to one who promoted, supported, and provided opportunities for personnel participation, emphasizing constructive listening to feedback and using mistakes as information for improvement. In addition, administrators should promote transparent, fair, and unbiased management, create a learning culture that supported self-assessment and collaborative development, and serve as role models in creating a safe atmosphere and space within the school. They should provide opportunities for all personnel to participate in defining the vision and direction of development, emphasize positive communication, and promote diverse teamwork to drive sustainable development within the school.

Keywords: School Administrators, Inclusive Leadership in The Digital Era, Doi Inthanon School Cluster

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่

จิตติพัทธ์ อนรรฆเวช¹ สิทธิชัย มูลเขียน² และภูวนาท มูลเขียน³

Received: January 29, 2026

Revised: June 29, 2026

Accepted: June 30, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ โดยใช้การวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่น คือ 0.965 ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 191 คน จากตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย จากการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.78) และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่าผู้บริหารควรลดภาระงานด้วยเทคโนโลยีและปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนที่รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง พร้อมยอมรับความผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุง ส่งเสริมความโปร่งใสในการตัดสินใจโดยปราศจากอคติ สร้างวัฒนธรรมการประเมินตนเอง และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างพื้นที่ปลอดภัย

¹⁻³ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่; North-Chiang Mai University

Corresponding author, north_thi@hotmail.com Tel. 091-8524662

เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เน้นการสื่อสารเชิงบวก และสร้างทีมงานที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมยุคดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, สหวิทยาเขตกลุ่ม
ดอยอินทนนท์

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจโลก และความหลากหลายของผู้เรียน ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายด้านผู้นำ ทรัพยากร การมีส่วนร่วม ระบบ และนโยบาย ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ เกิดช่องว่างการเรียนรู้ และลดขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับการบริหารให้เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) ผู้นำยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญารัฐกรณ์ จันทรทอง (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในโลกปัจจุบันที่มีความหลากหลายสูง ผู้นำจำเป็นต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ฤทธิดา วงษ์พุ่มม่วง และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การเปิดกว้างในความคิด ความไว้วางใจ ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลาย และการมีส่วนร่วม รูปแบบดังกล่าวช่วยเพิ่มนวัตกรรม ความพึงพอใจของบุคลากร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับกิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยาวัฒน์ (2565) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้ประกอบการ SMEs มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

ความสำเร็จทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจมากที่สุด

เนื่องจากสภาพการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ครอบคลุมหลายอำเภอและเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงกลุ่มชาติพันธุ์หลายกลุ่ม บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพศ อายุ และฐานะทางสังคม ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรือรับจ้างทั่วไป โรงเรียนในพื้นที่มีบุคลากรทางการศึกษา 378 คน และนักเรียน 7,393 คน ทำให้เกิดความแตกต่างด้านมุมมองและวิถีชีวิต ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนพัฒนาสถานศึกษาประสบความสำเร็จและความท้าทายและขาดประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่, 2568)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นรากฐานการบริหารที่เท่าเทียมและทันสมัย โดยเป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวของผู้บริหารท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วควบคู่ไปกับการยอมรับความหลากหลายของบุคลากรในพื้นที่เฉพาะ ซึ่งผลการศึกษาคือช่วยยกระดับสมรรถนะที่แท้จริงและสร้างแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบททางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมของกลุ่มดอยอินทนนท์ได้อย่างตรงจุด อันจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นพิมพ์เขียวในการยกระดับศักยภาพผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษาและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความท้าทายในโลกดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยค้นคว้า ตำรา วารสาร บทความ แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ทำการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่

1.1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ประจำปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนจอมทอง โรงเรียนฮอดพิทยาคม โรงเรียนแม่แจ่ม โรงเรียนดอยเต่าวิทยาคม โรงเรียนนอมก๋อยวิทยาคม และโรงเรียนแม่ต๋อนวิทยาคม รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 378 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่, 2568)

1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ประจำปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งสิ้น 191 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จากประชากรจำนวน 378 คน และดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ และดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี และ (2) ครูผู้สอน จำนวน 170 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลากจากบัญชีรายชื่อครูของแต่ละสถานศึกษา ทั้ง 6 แห่ง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุมและเป็นตัวแทนของประชากรตามสัดส่วนของแต่ละสถานศึกษา

1.3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งมั่น 2) ด้านความกล้าหาญ 3) ด้านการรับรู้ถึงอคติ 4) ด้านความอยากรู้อยากเห็น 5) ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม และ 6) ด้านการทำงานร่วมกัน นำแบบสอบถามงานวิจัยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) รวมไปถึงความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนทางภาษา โดยค่าดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญ และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.965 จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัด สพม.เชียงใหม่ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในยุคดิจิทัล โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่อสรุปสถานภาพและระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน ที่มีประสบการณ์บริหาร 10 ปีขึ้นไปและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ เพื่อนำประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขต กลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลในสหวิทยาเขต กลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชียงใหม่ โดยรวมและรายด้าน

(n= 191)

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ดิจิทัล	ในยุค	ระดับภาวะผู้นำ		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
ด้านที่ 1 ความมุ่งมั่น		4.30	0.817	มาก
ด้านที่ 2 ความกล้าหาญ		4.23	0.817	มาก
ด้านที่ 3 การรับรู้ถึงอคติ		4.27	0.879	มาก
ด้านที่ 4 ความอยากรู้อยากเห็น		4.30	0.795	มาก
ด้านที่ 5 ความฉลาดทางวัฒนธรรม		4.41	0.694	มาก
ด้านที่ 6 การทำงานร่วมกัน		4.43	0.732	มาก
โดยรวม		4.32	0.789	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D.= 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.73) รองลงมาคือ ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.41$, S.D.= 0.69) ด้านความมุ่งมั่น และด้านความอยากรู้อยากเห็น ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.80) และด้านการรับรู้ถึงอคติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.88) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ด้านความกล้าหาญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.82) เช่นเดียวกัน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ พบว่า

2.1 *ด้านความมุ่งมั่น* ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างโปร่งใส อีกทั้งส่งเสริมการพัฒนาครูตามความต้องการรายบุคคลผ่านการอบรม การศึกษาต่อ การวิจัย และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งปรับบทบาทตนเองเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน กระจายอำนาจ ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยจากความผิดพลาด พร้อมทั้งดูแลคุณภาพชีวิตครูทั้งด้านกายและจิตใจ

2.2 *ด้านความกล้าหาญ* ผู้บริหารควรประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์วิจารณ์จากทุกภาคส่วน โดยใช้ข้อมูลและเครื่องมือประเมินที่หลากหลาย ภายใต้บรรยากาศที่ปลอดภัยและเป็นกลาง เมื่อได้รับข้อเสนอแนะควรรับฟังอย่างสงบ ไม่โต้แย้ง และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างจริงจัง พร้อมทั้งสื่อสารผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตลอดจนยอมรับข้อจำกัดและความผิดพลาดของตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3 *ด้านการรับรู้ถึงอคติ* ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอคติผ่านการอบรม และกิจกรรมสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใส และอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ เปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรที่หลากหลาย พร้อมบันทึกเหตุผลในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม รวมถึงมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความเป็นธรรมและเคารพความหลากหลาย

2.4 *ด้านความอยากรู้อยากเห็น* ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการรับฟังอย่างตั้งใจ เปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายโดยไม่ตัดสินล่วงหน้า และตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจบริบทเชิงลึก ควรลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริงของครู นักเรียน และชุมชน เพื่อใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดรับข้อเสนอแนะและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น และสร้างสรรค์

2.5 *ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม* ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรที่เน้นการเคารพความแตกต่างและการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายร่วม โดยส่งเสริมกิจกรรมที่

สร้างความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการสื่อสารที่เข้าถึงได้ทุกกลุ่ม ใช้ภาษาที่เหมาะสมและเคารพความแตกต่าง พร้อมทั้งสร้างกลไกรับฟังความคิดเห็นและยกย่องความสำเร็จร่วมกัน

2.6 **ด้านการทำงานร่วมกัน** ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่าง และกล้ารับฟังคำวิจารณ์ ร่วมกับบุคลากรในการกำหนดทิศทางการทำงานที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวกและการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีช่องทางสื่อสารที่หลากหลายและปลอดภัย สนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด พร้อมทั้งดูแลสุขภาพจิตและสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน

สรุปผลการสังเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูอย่างรอบด้าน ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน และปรับบทบาทจากการสั่งการเป็นการสนับสนุน ผู้บริหารควรประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง กล้ายอมรับความผิดพลาด และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม ควรสร้างความตระหนักรู้เรื่องอคติ กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังและการเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม สื่อสารเชิงบวก สร้างพื้นที่ปลอดภัย และดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลจากการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1 ระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.79) ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม

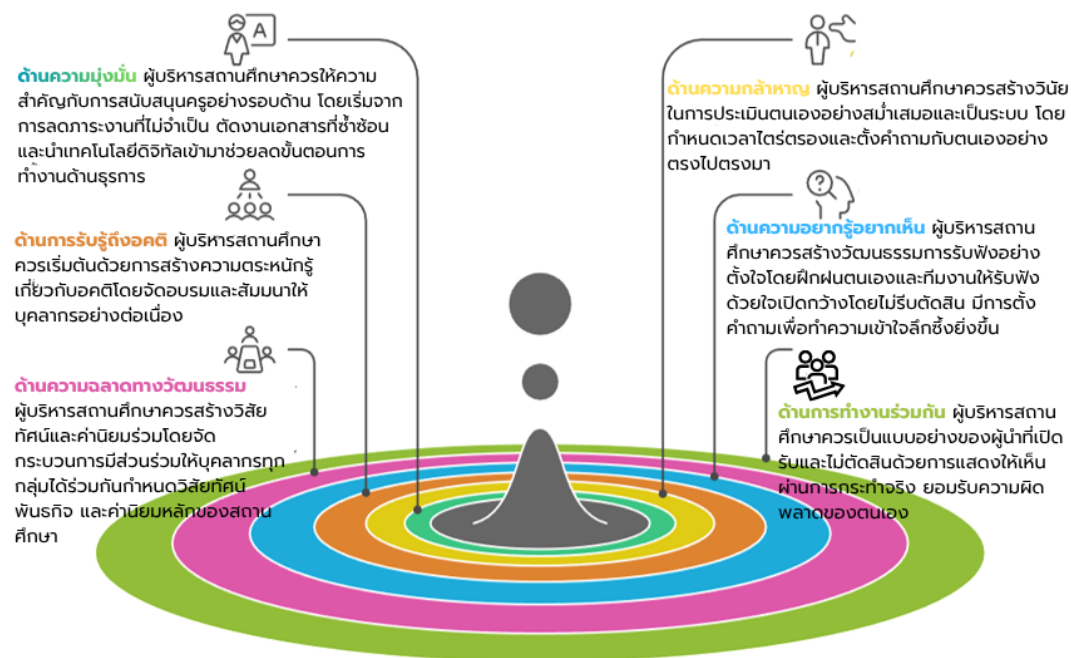
ในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพความแตกต่าง นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ทำให้การสื่อสารและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส เป็นธรรม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอดิสร ไชยพันธ์ และ ณัฐวุฒิ สัพโส (2569) ที่พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63, S.D. = 0.54) สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ พบว่าผู้บริหารควรลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริหารงานควบคู่กับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งส่งเสริมการประเมินตนเอง การรับฟังความคิดเห็น และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหารอย่างโปร่งใส นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน การสื่อสารเชิงบวก และการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ไว้วางใจและปลอดภัย เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดความยั่งยืนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้สั่งการไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงานในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหาร ยึดหลักความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการทำงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมบัติ สุทธิชัยกุล และคณะ (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารและการสื่อสารในสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่

แผนภาพองค์ความรู้นี้สะท้อนให้เห็น ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงใหม่ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์การวิจัย ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่ม ดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงใหม่

จากการวิจัยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงใหม่ นั้นผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย แบ่งได้ 6 ด้าน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านความมุ่งมั่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนครูอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจากการลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ตัดงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนออก และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงานด้านธุรการ
2. ด้านความกล้าหาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวินัยในการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ โดยกำหนดเวลาไตร่ตรองและตั้งคำถามกับตนเองอย่างตรงไปตรงมา
3. ด้านการรับรู้ถึงอคติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเริ่มต้นด้วยการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอคติโดยจัดอบรมและสัมมนาให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านความอยากรู้อยากเห็น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการรับฟังอย่างตั้งใจโดยฝึกฝนตนเองและทีมงานให้รับฟังด้วยใจเปิดกว้างโดยไม่รีบตัดสิน มีการตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น
5. ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมโดยจัดกระบวนการมีส่วนร่วมให้บุคลากรทุกกลุ่มได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถานศึกษา
6. ด้านการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างของผู้นำที่เปิดรับและไม่ตัดสินด้วยการแสดงให้เห็นผ่านการกระทำจริง ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในสหวิทยาเขตกลุ่มมอดยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายลดภาระงานส่วนเกินและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการครู
2. สถานศึกษานำร่อง ควรกำหนดนโยบายกระจายอำนาจการออกแบบการสอน และเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

3. กระทรวงศึกษาธิการ ควรกำหนดนโยบายสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาครูรายบุคคลผ่านการวิจัยและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายสร้างภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนที่รับฟังอย่างจริงใจและมอบหมายงานตามศักยภาพบนพื้นฐานความปลอดภัย

5. คณะกรรมการสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายบริหารงานที่โปร่งใสเป็นธรรม และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. นักวิจัยและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ควรนำผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำไปใช้เป็นฐานข้อมูลวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในกลุ่มดอยอินทนนท์ ให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หน่วยงานต้นสังกัดและผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม สำหรับมอบให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุมทุกมิติอย่างเป็นระบบ

3. คณะกรรมการขับเคลื่อนสหวิทยาเขตกลุ่มดอย ควรนำผลการวิจัยเปรียบเทียบไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของแต่ละพื้นที่ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกันในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบครอบคลุมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้มีความเป็นเลิศเท่าเทียมกันทุกวิทยาเขต

เอกสารอ้างอิง

กิตติกวินท์ เอี่ยมวิริยวัฒน์. (2565). ภาวะผู้นำแบบ Inclusive Leadership ต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจช่วงสถานการณ์ COVID-19 : กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารสหวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 6(2), 1-14.

- ณธิดา วงษ์พุ่มม่วง, ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วณิชย์ และวิไลลักษณ์ เสรีตระกูล. (2567). รูปแบบผู้นำที่ครอบคลุมในโลกที่มีความหลากหลาย. *Journal of Modern Learning Development*, 9(2), 669-683.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมบัติ สุทธิชัยกุล, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และไพโรภ รัตนชูวงศ์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอแยนางนอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารครุศาสตร์ราชภัฏ เชียงใหม่*, 4(3), 33-47.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *รายงานการศึกษาและพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. เข้าถึงได้จาก <https://eva.obec.go.th/publicationbook/808/>
- อดิสร ไชยจันทร์ และ ณัฐวุฒิ สัพโส. (2569). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 9(2), 577-586.