



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Guidelines for Digital Leadership Development of School Administrators under the Office of Mahasarakham Secondary Educational Service Area

ณัฐวัฒน์ เทศบุตร^{1*} เสาวณี สิริสุขศิลป์² ปาร์พิชชา ก้านจักร³

Nattawat Tesaputr^{1*} Saowanee Sirisooksilp² Parnpitcha Kanjug³

(Received: 2024-04-07; Revised: 2025-07-06; Accepted: 2025-07-14)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 317 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง 5 คน เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทาง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็น เรียงจากมากไปหาน้อยคือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล จริยธรรมทางดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร พบว่า 2.1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้บริหารมองภาพอนาคตด้านดิจิทัลและด้านบริหารให้มีประสิทธิภาพ 2.2) ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹ Doctor of Philosophy Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

² รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² Associate Professor, Faculty of Education, Khon Kaen University

³ อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ Lecturer, Faculty of Education, Khon Kaen University

* Corresponding Author E-mail: nattawat.te@kku.ac.th



ครุมีทักษะเทคโนโลยี และสร้างเครือข่ายการใช้เทคโนโลยี 2.3) ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางดิจิทัล ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2.4) ด้านจริยธรรมทางดิจิทัล ผู้บริหารมีความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผลการประเมินแนวทาง พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were: 1) to explore existing situation, desirable situation, and the priority needs to develop digital leadership of school administrators; and 2) to investigate the guidelines to develop digital leadership of school administrators. The mixed methods research was employed. The 1st phase was exploring the existing situation, desirable situation, and the priority needs to develop digital leadership of school administrators. The samples were 317 school administrators and teachers in Secondary schools. The samples were randomized through stratified random sampling technique, classified by school sizes. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire. The 2nd phase was investigating the guidelines to develop digital leadership of school administrators. The informants were 5 school administrators being the best in digital leadership, and 5 experts evaluated the guidelines. The research instruments were a semi-structured interview form, and an evaluation form of the guidelines. Statistics used were mean, and standard deviation.

The research results were: 1) The existing situation to the digital leadership of school administrators was at a medium level, while the desirable situation was at a high level. The priority needs ranked from high to low were: digital vision, digital ethics, technological competencies, and digital ways of learning, respectively; and 2) The guidelines to develop digital leadership of school administrators were: 2.1) digital vision aspect: school administrator should emphasize on long-term perspective in utilizing digital technology and setting administrative system efficiently; 2.2) technological competency aspect: school administrators should develop the abilities to use technology for school administration, develop teachers on digital technology skills, develop network to utilize digital technology; 2.3) digital ways of learning aspect: school administrators create the digital organization culture, promote teachers to develop their digital skills; 2.4) digital ethics aspect: school administrators attend



seminar on utilizing digital technology with ethic, responsibility and creativity. The assessment of the guidelines was at the highest level of propriety, feasibility and utility.

Keywords: The guidelines for development, digital leadership, school administrator

บทนำ

โลกปัจจุบันที่มีความเปราะบาง เต็มไปด้วยความวิตกกังวล ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง สังคมที่เข้าใจได้ยากกว่าเดิม และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในทุกด้านของการดำเนินชีวิต แม้กระทั่งองค์การด้านการศึกษาก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การที่องค์กรจะก้าวผ่านความท้าทายนี้ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) ผู้นำจึงต้องเป็นผู้นำพาองค์กรก้าวผ่านความท้าทาย สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ก่อนที่จะถูกปรับเปลี่ยนจากคู่แข่ง (Disruptive Change) ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการนำ สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้ตาม (दारुररण ठवलर, 2564) องค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ไม่อาจปฏิเสธผลกระทบจากเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักและมีความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (नलर ऑनरलम ललललल ऑलल, 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงออกอย่างชัดเจนในการปรับบทบาทการนำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) (สุกัญญา แชน้อย, 2561)

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหาร หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง (ऑननल แสนสุข, 2559) ดังที่ दारुररण ठवलर (2562) ชี้ว่า การบริหารการศึกษาต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะนำพาให้การจัดการศึกษานั้นบรรลุคุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนด เพื่อให้สถานศึกษาที่มีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้านตามคุณลักษณะยุคดิจิทัล ซึ่ง Sullivan (2017) กล่าวถึงภาวะผู้นำดิจิทัลว่ามีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การรู้ดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา การประเมิน การใช้ การแบ่งปัน และการสร้างสรรค์เนื้อหา 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยการสร้างกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การประชาสัมพันธ์ โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลสามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล 4) การแสดงตนเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง 5) การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ 6) การปรับตัว



การพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) ความตระหนักในตนเอง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น และ 8) การรับรู้ทางวัฒนธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำนองเดียวกัน จิราภรณ์ ปกรณ์ (2564) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัล การจัดการดิจิทัล วัฒนธรรมดิจิทัล เครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล และกลยุทธ์ดิจิทัล

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จัดให้สถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการไปจากเดิม เช่น การประชุมผู้บริหารสถานศึกษา การรับส่งข้อมูล และการเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมากขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ โดยการพลิกโฉมด้วยระบบดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงภาคบังคับ ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับตามกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อให้สถานศึกษาก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับชีวิตวิถีถัดไปในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สะท้อนบทบาทการนำเชิงดิจิทัลที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการขึ้นนำเชิงนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ การกระตุ้นให้บุคลากรได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและการสอนแนะแก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและขีดจำกัดของความสามารถในการแข่งขัน

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อให้ได้กรอบและแนวทางในการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และบริบทการบริหารงานสถานศึกษา ตลอดจนการนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

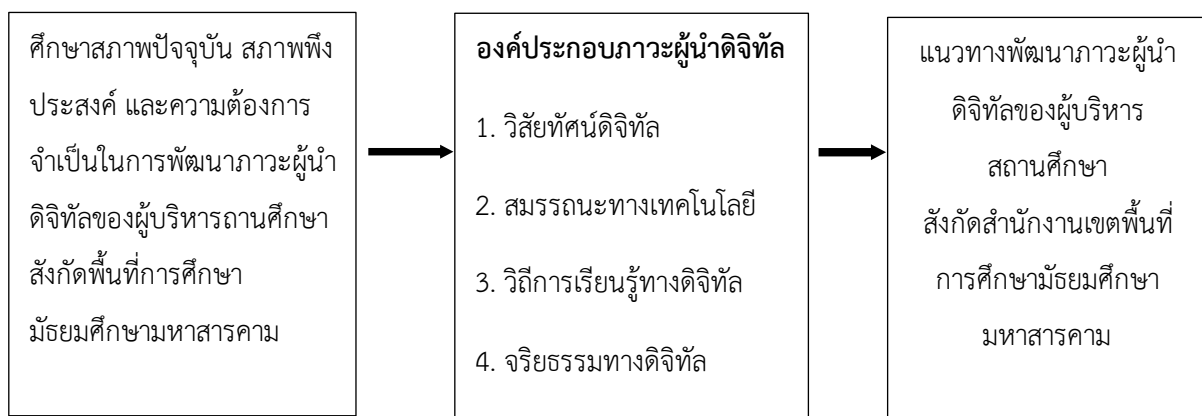
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล จากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) สมรรถนะทางเทคโนโลยี 3) วิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล 4) จริยธรรมทางดิจิทัล (Hensellek, 2021; Sheninger, 2016; Sullivan, 2017; จิราภรณ์ ปกรณ์, 2564) และได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 1,787 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 91 คน และครู จำนวน 1,696 คน



1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน ได้มาจากการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) แล้วสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยค่า IOC อยู่ระหว่าง .67-1.00 และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน .976 และสภาพที่พึงประสงค์ .981

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย	ระดับสภาพปัจจุบัน/ ระดับสภาพที่พึงประสงค์
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index) โดยมีสูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

PNI_{modified} แทน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Important)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (Degree of success)



ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เป็นผู้มีความโดดเด่นทางด้านภาวะผู้นำดิจิทัล หรือมีรางวัลทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระดับชาติ จำนวน 5 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

1.2.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ทางการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์ทางการสอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.2.2 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

1.2.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ทางการบริหารการศึกษา และเป็นผู้มีวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือด้านความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในแต่ละรายการสัมภาษณ์ และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .60-1.00

2.2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือด้านความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมของประเด็นแนวทางในรายการประเมิน และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .80-1.00

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยทำความเข้าใจความหมายของคำให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง และสนับสนุนข้อสรุปด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย ระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์



4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล ($\bar{X} = 2.69$) ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 2.61$) ด้านจริยธรรมทางดิจิทัล ($\bar{X} = 2.61$) และอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{X} = 2.49$) ดังแสดงในตารางที่ 1

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรมทางดิจิทัล ($\bar{X} = 4.32$) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($\bar{X} = 4.31$) ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล ($\bar{X} = 4.25$) และด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.20$) ดังแสดงในตารางที่ 1

1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.73$) 2) ด้านจริยธรรมดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.65$) 3) ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ($PNI_{modified} = 0.61$) 4) ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล ($PNI_{modified} = 0.58$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงระดับสภาพปัจจุบัน ระดับสภาพที่ประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	สภาพที่พึงประสงค์		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ ของ ความต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	2.49	1.05	น้อย	4.31	0.66	มาก	0.73	1
2. สมรรถนะทาง เทคโนโลยี	2.61	0.88	ปานกลาง	4.20	0.73	มาก	0.61	3
3. วิธีการเรียนรู้ทาง ดิจิทัล	2.69	0.92	ปานกลาง	4.25	0.68	มาก	0.58	4
4. จริยธรรมทางดิจิทัล	2.61	0.96	ปานกลาง	4.32	0.65	มาก	0.65	2
โดยรวม	2.60	0.90	ปาน กลาง	4.27	0.67	มาก	0.64	

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารมองภาพอนาคตที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยวางระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาอย่างรู้เท่าทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีหลักการทำงานตามแนวคิดที่ตั้งไว้อย่างมั่นคง ตลอดจนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย เช่น การศึกษาดูงาน การเข้าอบรม สัมมนา การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การหาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง ไตร่ตรอง ทบทวนความคิด ก่อนการ



ตัดสินใจ 3) ผู้บริหารมองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างแนวทางในการดำเนินงานให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยขอคำแนะนำ ชี้แนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์การทำงานในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารศึกษาและอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้บริหารจัดการสถานศึกษา เช่น เทคโนโลยีที่ใช้รองรับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูล และเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เพื่อเป็นต้นแบบและถ่ายทอดความรู้ให้กับครูและบุคลากร และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้และพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมครูและบุคลากรให้พัฒนาทักษะการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลระดับประเทศ เพื่อขอคำแนะนำและการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมหรือจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ส่งเสริมการใช้สื่อทางเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลต่อครูและนักเรียน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล

2.4 ด้านจริยธรรมทางดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการศึกษาอบรมเกี่ยวกับจริยธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เข้าใจและให้ความสำคัญต่อการรักษาข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลของสถานศึกษาตระหนักในความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบและอย่างสร้างสรรค์ 2) ผู้บริหารกำหนดแนวปฏิบัติแก่บุคลากร ในการใช้และการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง โดยตรวจสอบแหล่งอ้างอิงข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สร้างความตระหนักให้บุคลากรไม่ใช้เทคโนโลยีในการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา เช่น การคัดลอกผลงานผู้อื่น การอ้างแหล่งสืบค้น ขอกฎหมายและบทลงโทษในการละเมิดลิขสิทธิ์ เพื่อไม่ให้เกิดการคัดลอกผลงานในระบบดิจิทัล 3) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นค่านิยมด้านจริยธรรมทางดิจิทัล เช่น การเชื่อมโยงค่านิยมด้านเทคโนโลยีและความรับผิดชอบต่อสังคม และจัดอบรมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ใน ระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การ ศึ ก ษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัล	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. จริยธรรมดิจิทัล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. สมรรถนะทางเทคโนโลยี	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. วิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.85	0.37	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ระดับน้อย 1 ด้าน โดยด้านที่อยู่ในระดับน้อย คือด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล การที่ผลวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็น เพราะว่ สภาพะปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในสถานศึกษาในทุกด้าน ทั้งการ บริหาร การ ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครูและนักเรียน และการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์การนำ ทำให้ภาวะผู้นำด้าน วิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย อย่างไรก็ตามผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบ



ต่าง ๆ แต่ก็ยังไม่เพียงพอและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนี้ ทำให้บทบาทในการชี้นำด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่เด่นชัด จึงอาจเป็นเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลการวิจัยสะท้อนภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังที่ จันทนา แสนสุข (2559) ชี้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำนองเดียวกันกับ Chandrasekar and Mallis (2021) ระบุว่า การนำเชิงดิจิทัลจะต้องเร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิชญางค์ พันธจันทร์ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และ ภิรมณ ชิมกระโทก (2565) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และ บุษยพรรณ สุระคาย (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กรทุกประเภท รวมทั้งองค์กรทางการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องและทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องปรับและพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และกระตุ้นทั้งองค์การพหุให้ปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้อย่างชาญฉลาด ดังที่ จินฉัตร ปะโคทั้ง (2561) ชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 สู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล ทำนองเดียวกันกับ ดาว รุวรรณ ถวิลการ (2564) ระบุว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความตระหนักรู้ ประเมิน จัดการ และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภิรมณ ชิมกระโทก (2565) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับมาก ทำนองเดียวกันกับ ไวยวิทย์ มุลทรัพย์ (2565) ได้ทำวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน



1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับตามความจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปน้อย ดังนี้คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ด้านจริยธรรมดิจิทัล ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล ตามลำดับ ผลการวิจัยชี้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอันดับแรกคือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล อาจเป็นเพราะว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทอย่างรวดเร็ว รวมทั้งองค์กรทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่สภาพความเป็นจริงก็ยังช้ากว่าองค์กรประเภทอื่น ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุความเป็นองค์กรแบบราชการที่มักมีความล่าช้าในการปรับเปลี่ยน กอปรกับข้อจำกัดในด้านทรัพยากร จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลยังไม่ชัดเจนในการนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีข้อจำกัดในการชี้แนะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนโรงเรียนด้วยวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล นโยบายยังขาดความชัดเจนแก่ครูและบุคลากรเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานด้วยดิจิทัล ดังที่ ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของครูและนักเรียน และในทำนองเดียวกัน บุญพรพรรณ สุระคาย (2565) ระบุถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยนการเรียนรู้และให้อำนาจแก่นักเรียนอย่างไร เครื่องมือดิจิทัลจะช่วยให้พวกเขาสามารถทำอะไรได้แตกต่างไปจากการปฏิบัติแบบเดิมก่อนหน้านี้ ผู้นำดิจิทัลที่มีวิสัยทัศน์ จะช่วยส่งเสริมศักยภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนและการทำงาน เทคโนโลยีไม่เพียงสนับสนุนการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ยังช่วยเปลี่ยนความคิดและช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นด้วย สอดคล้องกับ ไวยวิทย์ มูลทรัพย์ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ พบว่า การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลมีความต้องการในลำดับแรก ทำนองเดียวกันกับ พิชญ์พิมล สุนทะวงศ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลอยู่ในลำดับแรก และ สุขญา โกลมวานิช (2563) ได้ทำวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า วิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อสมรรถนะครู



2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ประกอบด้วย 4 ด้าน แต่ละด้านมีแนวทาง ดังนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถมองเห็นภาพความเป็นไปได้ของการพัฒนาสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อวางระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ 3) ผู้บริหารคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างแนวทางในการดำเนินงานให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า วิสัยทัศน์องค์กรเป็นเป้าหมายระยะยาวที่องค์กรมุ่งบรรลุ และมีความสำคัญต่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องมีความชัดเจนในการจะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาวอะไร สามารถจัดวางระบบงานและออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังที่ Sullivan (2017) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ดิจิทัล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์อนาคตของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพร้อมกับการสร้างกลยุทธ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในเรื่องของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน 3) ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญชาญ การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน และมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังที่ Sullivan (2017) ได้กล่าวถึง การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารที่มีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ การเป็นผู้รอบรู้ทางเทคโนโลยี ความสามารถในการค้นหา ประเมิน ใช้ แบ่งปัน และสร้างเนื้อหาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ซึ่งไม่เพียงต้องการทักษะด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ยังต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ วิจาร์ณ สร้างสรรค์ และทักษะทางสังคม

2.3 ด้านวิธีการเรียนรู้ทางดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล 2) ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมหรือจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 3) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลต่อครูและนักเรียน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งระบบและขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันทั้งองค์การ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกส่วน เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ดังที่ Tran (2017) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้บริหาร



สถานศึกษาต้องเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้งานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของตน

2.4 ด้านจริยธรรมดิจิทัล แนวทางการพัฒนาได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการศึกษาและเข้าอบรมเกี่ยวกับ จริยธรรมทางดิจิทัล 2) ผู้บริหารกำหนดแนวปฏิบัติแก่บุคลากรในการใช้และการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้ ถูกต้อง 3) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นค่านิยมด้านจริยธรรมทางดิจิทัล ซึ่งในปัจจุบันเป็นปัญหาที่ สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากข้อมูลทางการศึกษาทั้งหมดล้วนอยู่บนอินเทอร์เน็ต การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจ เป็นเพราะว่า เทคโนโลยีดิจิทัลนับวันแต่จะเข้ามามีบทบาทการขับเคลื่อนสถานศึกษามากขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง ผู้บริหาร บุคลากร จึงต้องรู้เท่าทันและใช้ให้เกิดประโยชน์โดยไม่กระทบต่อสิทธิหรือละเมิดผู้อื่น ดังที่ Hanna and Kazim (2021) ได้ชี้ถึงความสำคัญของแนวทางการพัฒนาจริยธรรมทางดิจิทัล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ความเป็นส่วนตัว การพิจารณาข้อมูลก่อนเผยแพร่ การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การ สื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้านจริยธรรมทางดิจิทัลเป็นลำดับแรกในการนำเทคโนโลยี เข้ามาบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ต้องเริ่มต้นฝึกตั้งแต่วัยเด็ก

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งควรเสนอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรพิจารณาดำเนินการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน อาจจัดในรูปแบบการอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหาร ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาเอง ก็จะต้องพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.2) ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในลำดับแรกและมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในด้านดังกล่าวในรูปแบบต่าง ๆ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ควรดำเนินการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้สูงขึ้น

1.3) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล และ จริยธรรมทางดิจิทัล มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าโดยรวม แสดงให้เห็นว่าสอง ด้านนี้เป็นจุดอ่อน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเร่งรัดดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสองด้านดังกล่าว

1.4) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนา



ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงควรนำแนวทางการพัฒนาไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดต่อไป

2. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงควรวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากแนวทาง ได้แก่ การวิจัยละพัฒนารูปแบบ หรือกลยุทธ์ เป็นต้น

2.2) ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในลำดับแรกและมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย คือด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยในประเด็นวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจทำการวิจัยและพัฒนา หรือการวิจัยปฏิบัติการ

2.3) ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). แผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2563-2565.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

จันทนา แสนสุข. (2559). ภาวะผู้นำ: Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 3). บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ปจำกัด.

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ

โรฒ]. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1915/1/g621120032.pdf>

ดาวรรุณ ฤทธิการ. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัล. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

_____. (2562). ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นิกร จันภิมล และศตพล กัลยา. (2562). เทคโนโลยีการศึกษาในยุค Thailand 4.0. วารสารปัญญาวิวัฒน์.

11(1): 304-314. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/186303>

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.



- บุษยพรรณ สุระคาย. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jslc/article/view/268176>
- พิชญาพงศ์ พันธุ์จันทร์. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี]. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMHR/article/view/a-34>
- พิชญ์พิมล สุนทวงศ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/263393>
- ภิรมณ ชิมกระโทก. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <http://202.28.34.124/dspace/handle123456789/1755>
- ไวยวิทย์ มุลทรัพย์. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/1739/1/62010586053>
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชนา โกมลวานิช. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- สุวิมล ร่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2567. <https://www.moe.go.th/360policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024>.
- Chandrasekar, A., and Mallis, E. (2021). *Digital leadership readiness: Lessons from Singapore*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Hanna, R. & Kazim, E. (2021). Philosophical foundations for digital ethics and AI ethics: A dignitarian approach. *AI Ethics*, 1(1): 405-423. <https://doi.org/10.1007/s43681021-00040-9>.
- Hensellek, S. (2021). Digital leadership: A six-step framework for transformation. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 1(2): 55-69. <https://doi.org/10.4018/>



JMME.2020010104.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement. 30(3): 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Sheninger, E. C. (2016). *Digital leadership: changing paradigms for changing times*. CA: Sage Publications.

Sullivan, L. (2017, June 21). *8 Skills Every Digital Leader Needs*. <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs>

Tran, L. (2017, August 08). *Digital transformation: The 5 must-have skills for digital leaders*. <https://www.inloox.com/company/blog/articles/digital-transformation-the-5-must-have-skills-for-digital-l>