



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
DIGITAL LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER SURAT THANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE AREA 3

นาริรัตน์ แก้วอำรัตน์*, โสภณ เพ็ชรพวง, นริศ แก้วสินวล

Nareerat Kaewamrat*, Sopon Pechrpuang, Narit Kaewsinuan

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์

วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้

Master of Education, Educational Administration, Faculty of Education and Social Sciences,
Southern College of Technology

*Corresponding Author e-Mail: bringking26@gmail.com

(Received: 2026, February 14; Revised: 2026, May 5; Accepted: 2026, May 9)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปรเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 236 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การศึกษาแนวทางการใช้การสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน การทดสอบค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดี 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน พบว่าเพศของหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์บริหาร และขนาดของโรงเรียน ไม่พบความแตกต่าง และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมี



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

วิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ การปรับปรุง
อย่างเป็นระบบ และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล; ผู้บริหารโรงเรียน; แนวทางการพัฒนา

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to investigate the digital leadership of primary school administrators; 2) to compare the digital leadership of school administrators as perceived by department heads, classified by gender, professional standing, work experience, educational level, administrators' gender, administrators' age, administrators' administrative experience, and school size; and 3) to examine guidelines for developing the digital leadership of primary school administrators. The sample consisted of 236 department heads in schools under Surat Thani Primary Educational Service Area Office 3, selected through stratified random sampling and cluster sampling. The research instrument was a questionnaire. Data regarding development guidelines were collected through focus group discussions. The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, independent samples *t* test, *F* test, one-way analysis of variance (ANOVA), and content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall digital leadership of primary school administrators was at a good level; 2) the comparison of digital leadership as perceived by department heads showed that the gender of department heads resulted in statistically significant differences at the .01 level. However, no statistically significant differences were found in terms of professional standing, work experience, educational level, administrators' gender, administrators' age, administrative experience, or school size; and 3) the guidelines for developing digital leadership consisted of five dimensions: visionary leadership, digital-age learning culture, excellence in professional practice, systemic improvement, and digital citizenship.

Keywords: Digital Leadership; School Administrators; Development Guidelines

บทนำ

การขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ปฏิรูปบริบททางการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับบทบาทสู่การเป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (change agent) ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เท่าทันทิศทางการศึกษาของประเทศ (สุกัญญา เข้มชัย, 2562, หน้า 158-162) "ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล" จึงเป็นคุณลักษณะวิชาชีพที่สำคัญตามมาตรฐานสากล ISTE (2018, pp. 7-8) ทั้งในด้าน



การสร้างวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และระบบบริหารจัดการยุคใหม่ อย่างไรก็ตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประสบปัญหา "ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล" (digital divide) จากความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ระหว่างสถานศึกษาในเมืองและพื้นที่ห่างไกล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 11) ก่อให้เกิด "ช่องว่างแห่งการเรียนรู้" (learning gap) และอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ลดทอนสมรรถนะของบุคลากร ความท้าทายนี้บีบบังคับให้ผู้บริหารต้องยกระดับขีดความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร และเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการด้วยข้อมูล (data-driven management) เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างประสิทธิภาพในองค์กรอย่างยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ความพร้อมและค้นหาปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ยุคดิจิทัล โดยมุ่งหวังให้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้ตอบโจทย์ความต้องการจำเป็นของการศึกษาไทยในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามตัวแปรเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สมมติฐานของการวิจัย

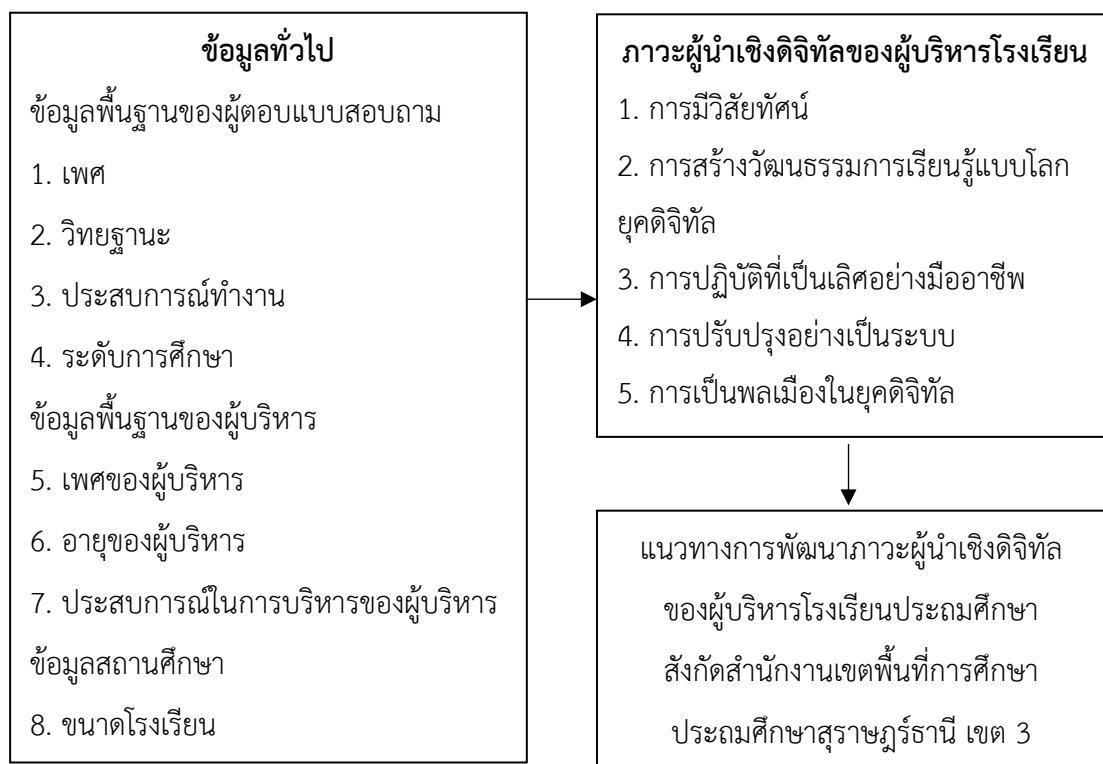
1. หัวหน้างานที่มีเพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน
2. หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน
3. หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018, pp. 7-8) ดังภาพที่ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 592 คน จาก 148 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2568, หน้า 11) การกำหนดขนาด ตามตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 236 คน จาก 59 โรงเรียน ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียนใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (cluster random sampling) โดยกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน 4 คน



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน (check list) ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามแนวคิด ISTE (2018, pp. 7-8) และงานของ แสงหลุน และชยาภานต์ เรื่องสุวรรณ (2565, หน้า 217-218) และเอื้องอรุณ อ่อนทุม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2566, หน้า 145-147) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล (digital age learning culture) 3) การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (excellence in professional practice) 4) การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (systematic improvement) และ 5) การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) รวมจำนวน 44 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert, 1970, p. 95) 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก 4 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับดี 3 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง 1 หมายถึงการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยด้วยการนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านกระบวนการวิจัย จำนวน 2 คน และด้านเทคโนโลยี จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (validity) พบว่ามีค่า IOC .80-1 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ .70 (Cronbach, 1990, pp. 202-204)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้ถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2568 ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง ธันวาคม 2568 โดยการส่งหนังสือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (my office) ของเขตพื้นที่ฯ พร้อมแนบ QR code ของ Google Form เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยเน้นย้ำเรื่องจรรยาบรรณการวิจัยและความลับของข้อมูลการติดตามและตรวจสอบ กำหนดระยะเวลาจัดส่งคืนภายใน 15 วัน และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าได้รับข้อมูลกลับคืน จำนวน 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.68 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยจำนวนดังกล่าวถือว่ามีความเพียงพอในการเป็นตัวแทนของประชากรเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เนื่องจากมีอัตราการตอบกลับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ในงานวิจัยทางการศึกษา (พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2558, หน้า 183-185)

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ พรรณี ลีกิจวัฒน์ (2558, หน้า 195) ดังนี้ 4.50-5.00 หมายถึงดีมาก 3.50-4.49 หมายถึงดี 2.50-3.49 หมายถึงปานกลาง 1.50-2.49 หมายถึงควร



ปรับปรุง และ 1.00-1.49 หมายถึงควรปรับปรุงอย่างยิ่ง และ 2) สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples t test) และการทดสอบค่าเอฟ (F test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระ (พรหมณี ลีกิจวัฒน์, 2558, หน้า 195-248) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมบริบท (ชาย โพธิ์สิตา, 2564, หน้า 195-197) ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารและมีผลงานด้านดิจิทัล 5 ปีขึ้นไป ศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรระดับนโยบาย และอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารหรือเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อร่วมกำหนดแนวทางพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ตามกรอบแนวคิดของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE, 2018, pp. 7-8) 5 ด้าน และประยุกต์ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ Bryson (2018, p. 264) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมาย (goal) 2) กลยุทธ์ (strategies) 3) กิจกรรม (activities) และ 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicators)

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เป็นแบบบันทึกเชิงโครงสร้าง (structured interview) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลทั่วไป, ประเด็นการสนทนาตามกรอบ ISTE และสรุปสาระสำคัญ

การสร้างเครื่องมือและพัฒนาแนวทาง ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน นำผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ร่วมกับนโยบายการศึกษาศตวรรษที่ 21 เพื่อจัดทำร่างแนวทางฉบับเบื้องต้นที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน 2) การตรวจสอบคุณภาพ นำร่างแนวทางและแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมของเนื้อหาก่อนนำไปใช้ และ 3) การสนทนากลุ่ม (focus group) ดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทาง ทั้งในด้านความเป็นไปได้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสนทนากลุ่ม ณ สถานที่นัดหมายหรือผ่านระบบออนไลน์ (ZOOM/google meet) พร้อมบันทึกเสียงและข้อมูลลงในแบบบันทึกอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้มีความสมบูรณ์และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นหัวหน้างานไม่มีวิทยฐานะ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นเพศหญิง ผู้บริหาร



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

มีอายุมากกว่า 45 ปี ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร น้อยกว่า 10 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การมีวิสัยทัศน์	4.37	0.59	ดี	3
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล	4.39	0.56	ดี	2
3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ	4.35	0.55	ดี	4
4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	4.32	0.68	ดี	5
5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล	4.41	0.56	ดี	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.37	0.53	ดี	

จากตารางที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.37$, $SD=0.53$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดี โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.41$, $SD=0.56$) รองลงมาการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล ($\bar{X}=4.39$, $SD=0.56$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.68$)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปร เพศ วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา เพศของผู้บริหาร อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน โดยรวม

ข้อมูลทั่วไป	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร โรงเรียน ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน		p	ผลการทดสอบ
	t	F		
1. เพศ	9.04**		.00	แตกต่างกัน
2. วิทยฐานะ		0.21	.80	ไม่แตกต่างกัน
3. ประสบการณ์ทำงาน		0.11	.88	ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร โรงเรียน ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน		p	ผลการทดสอบ
	t	F		
4. ระดับการศึกษา		0.79	.39	ไม่แตกต่างกัน
5. เพศของผู้บริหาร	2.71		.10	ไม่แตกต่างกัน
6. อายุของผู้บริหาร		1.00	.36	ไม่แตกต่างกัน
7. ประสบการณ์ในการบริหาร ของผู้บริหาร		0.00	.99	ไม่แตกต่างกัน
8. ขนาดของโรงเรียน		0.76	.46	ไม่แตกต่างกัน

** $p < .01$

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรวิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา อายุของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นตัวแปรเพศของหัวหน้างาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามตัวแปรเพศ

เพศ	n	$\bar{X}$	SD	t	p
ชาย	43	4.58	0.37		
หญิง	171	4.31	0.55	9.04**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 3 พบว่าเพศที่แตกต่างกันการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าหัวหน้างานที่เป็นเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสูงกว่าหัวหน้างานที่เป็นเพศหญิง

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน 1) ตัวแปรที่มีนัยสำคัญพบว่า เพศของหัวหน้างาน เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในภาพรวม เมื่อพิจารณารายด้านพบความแตกต่างในทุกมิติ แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และ



ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ในขณะที่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล, ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ และด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยในทุกด้านพบว่าหัวหน้างานเพศชายมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสูงกว่าหัวหน้างานเพศหญิงอย่างชัดเจน และ 2) ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความแตกต่าง ในส่วนปัจจัยพื้นฐานพบว่า วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา ของหัวหน้างาน รวมถึงปัจจัยด้านตัวผู้บริหารในมิติของ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหาร ตลอดจน ขนาดของสถานศึกษา ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ได้แก่ 1.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้สามารถกำหนดทิศทางและนโยบายดิจิทัลที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 1.2) กลยุทธ์ (strategies) การสร้างวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1.3) กิจกรรม (activities) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่างแผนกลยุทธ์ และการสื่อสารนโยบายสู่บุคลากร และ 1.4) ตัวชี้วัด (indicators) การมีแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่เป็นรูปธรรม และบุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (digital age learning culture) ได้แก่ 2.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้เรียน 2.2) กลยุทธ์ (strategies) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ดิจิทัลและการสนับสนุนการสอนที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล 2.3) กิจกรรม (activities) การจัดหาแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ และการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) 2.4) ตัวชี้วัด (indicators) ครูและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มพัฒนาขึ้น

3. ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ (excellence in professional practice) ได้แก่ 3.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อเพิ่มสมรรถนะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลของผู้บริหารและครูอย่างมืออาชีพ 3.2) กลยุทธ์ (strategies) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านเครื่องมือดิจิทัล 3.3) กิจกรรม (activities) การฝึกอบรมทักษะดิจิทัล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ (PLC) และ 3.4) ตัวชี้วัด (indicators) ผู้บริหารและครูมีคะแนนทดสอบสมรรถนะดิจิทัลสูงขึ้น และเกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

4. ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (systematic improvement) ได้แก่ 4.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้สารสนเทศและข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ 4.2) กลยุทธ์ (strategies) การนำระบบ data analytics หรือสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและติดตามงาน 4.3) กิจกรรม



(activities) การจัดทำ Big Data ของโรงเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานผ่านระบบดิจิทัล และ 4.4) ตัวชี้วัด (Indicators) ความรวดเร็วและแม่นยำในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการบริหาร และความต่อเนื่องของการปรับปรุงแผนงาน

5. ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) ได้แก่ 5.1) เป้าหมาย (goal) เพื่อสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม รับผิดชอบ และปลอดภัย 5.2) กลยุทธ์ (strategies) การรณรงค์และสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางไซเบอร์และคุณธรรมในการสื่อสาร 5.3) กิจกรรม (activities) การกำหนดคู่มือแนวปฏิบัติการใช้สื่อดิจิทัล และการจัดอบรมเรื่องกฎหมายและจริยธรรมทางเทคโนโลยี และ 5.4) ตัวชี้วัด (indicators) ลดจำนวนอุบัติการณ์การใช้สื่อไม่เหมาะสม และนักเรียนมีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ดี

จากผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากการสนทนากลุ่มสะท้อนว่า การพัฒนาต้องดำเนินอย่างเป็นระบบใน 5 มิติคือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางดิจิทัลสู่แผนกลยุทธ์ 2) ด้านวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง 3) ด้านสมรรถนะ ยกกระดับทักษะผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) 4) ด้านระบบงาน ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Big Data) เพื่อตัดสินใจและปรับปรุงงานต่อเนื่อง และ 5) ด้านจริยธรรม ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ปลอดภัยและรับผิดชอบ สรุปได้ว่าการยกระดับภาวะผู้นำต้องดำเนินอย่างครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปจนถึงการสร้างคามยั่งยืนด้วยมิติจริยธรรมเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับมาตรฐาน NETS-A ของ AIR (2009, p. 18) และ Yang (2011, p. 45) ที่ระบุว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะเชิงนวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษา และสอดคล้องกับ สิรินาฏ การพัทตร์, ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ และวันทนา อมตาริยกุล (2567, หน้า 39) ที่พบว่าการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการมีค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในภาพรวมที่อยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงความพร้อมของผู้นำสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามบริบทของการศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณารายด้านพบประเด็นที่น่าสนใจคือ ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลเชิงลึกเพื่อให้เห็นถึงปัจจัยเกื้อหนุนและข้อจำกัดในระดับปฏิบัติการ ดังนี้



1. ความตระหนักในบทบาทพลเมืองดิจิทัล ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (digital citizenship) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าสืบเนื่องมาจากกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูล และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) รวมถึงภัยไซเบอร์ ทำให้ผู้บริหารมุ่งสร้างบรรยากาศที่เน้นจริยธรรมและการป้องกันภัยเป็นลำดับแรกเพื่อบริหารความเสี่ยงในองค์กร สอดคล้องกับ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-7) ที่ระบุว่าพลเมืองดิจิทัลที่ดีต้องประกอบด้วยความเข้าใจในเรื่องสิทธิและความรับผิดชอบ (digital rights & responsibilities) รวมถึงความปลอดภัยในการใช้งาน (digital security) เพื่อป้องกันตนเองและผู้อื่นในโลกออนไลน์ และยังสอดคล้องกับ จตุพล พันธุ์ไชยา และณิรดา เวชญาลักษณ์ (2568, หน้า 181) ที่พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในด้านการเป็นพลเมืองดิจิทัลกับการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีความสัมพันธ์และด้านความสามารถการใช้ทางดิจิทัลกับการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. อุปสรรคเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงระบบงาน ในทางกลับกันด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าอุปสรรคสำคัญในระดับปฏิบัติการเกิดจาก "ภาวะทับซ้อนของภาระงาน" และ "การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะเฉพาะทาง" (technical talent) สอดคล้องกับ ฐานิตา หล่องคำ และปณตนนท์ เกียรติประภากุล (2567, หน้า 160) ที่ระบุว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณและภาระงานที่มากเกินไปเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมในสถานศึกษาไม่ต่อเนื่อง และศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรณศรี (2567, หน้า 295) ที่พบว่าอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ ส่งผลให้การบริหารจัดการระบบงานดิจิทัลในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้วิจัยมองว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงติดกับดักการบริหารงานในรูปแบบธุรการดั้งเดิม (paper-based mindset) แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ยังไม่สามารถยกระดับไปสู่การบริหารด้วยข้อมูล (data-driven management) ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียนมักกระจุกกระจาย ขาดความเป็นเอกภาพ (data silos) ทำให้ยากต่อการนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์หรือวางแผนเชิงรุก นอกจากนี้การขาดงบประมาณต่อเนื่องในการบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์ ทำให้การพัฒนาเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ มากกว่าจะเป็นระบบนิเวศดิจิทัล (digital ecosystem) ที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร

3. แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากสภาพปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการแก้ปัญหาต้องมุ่งเน้นไปที่การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นผ่านกระบวนการกระบวนการทำงานอัตโนมัติ (automation) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (networking) ระหว่างโรงเรียนเพื่อแบ่งปันบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศ (shared services) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น การเปลี่ยนผ่านนี้จะนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและมีมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนในยุคความปกติใหม่ ตามแนวคิดการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ Duckert (2016, p. 63)



ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของหัวหน้างาน

ผลการวิจัยชี้ว่าปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าสมรรถนะดังกล่าวถูกหล่อหลอมผ่านบรรทัดฐานวิชาชีพและการฝึกอบรมที่เป็นเอกภาพจากส่วนกลาง อย่างไรก็ตาม เพศของหัวหน้างาน กลับส่งผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 อาจเกิดจากความแตกต่างด้านมุมมองเชิงมิติสัมพันธ์และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างเพศ ผู้วิจัยจึงเสนอว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลควรยกระดับเป็นนโยบายเชิงโครงสร้างระดับองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการที่เท่าเทียมและมีประสิทธิภาพในทุกสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

จากการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล พบว่าเพศของหัวหน้างานส่งผลต่อการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเพศชายมีการรับรู้สูงกว่า สอดคล้องกับ กฤษฎาพรชาพิตร, พิชรี ศรีสังข์ และสุวิมล แสงบุญมา (2566, หน้า 115) ที่ระบุว่าความแตกต่างทางเพศส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ความแตกต่างทางจิตวิทยาและประสบการณ์ดิจิทัลส่งผลต่อการรับรู้ที่เหลื่อมล้ำกัน โดยเพศชายมักให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของเครื่องมือและนวัตกรรมเชิงระบบ (Task-oriented) ที่เป็นรูปธรรม จึงรับรู้การเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ขณะที่เพศหญิงมุ่งเน้นมิติเชิงความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมผ่านการสื่อสารดิจิทัล (relationship-oriented) สอดคล้องกับ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-9) ที่ระบุว่าการเข้าถึงและการเรียนรู้เทคโนโลยีในระดับบุคคลมีความแตกต่างกัน และทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ของ Venkatesh & Morris (2000, p. 122) ที่ระบุว่าเพศชายให้ความสำคัญกับประโยชน์ใช้สอย (perceived usefulness) เป็นหลัก ในขณะที่เพศหญิงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยสนับสนุนและความง่ายในการใช้งาน (perceived ease of use) ส่งผลให้มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลแตกต่างกันตามจุดเน้นของแต่ละเพศ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านวิทยฐานะ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารและ ขนาดโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Yang (2011, p. 58) ที่ระบุว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางกายภาพหรือสถานะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของตัวผู้นำเอง และณัฐฉา ธีรประเมศวร์ (2567, หน้า 205) ที่พบว่าตัวแปรด้านขนาดโรงเรียนและคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญ ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรณศรี (2567, หน้า 289) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดต่าง ๆ ต่างมีความตระหนักและมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลในทิศทางเดียวกันโดยไม่ขึ้นกับประสบการณ์การทำงานหรือขนาดขององค์กรที่บริหารจัดการ ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าปรากฏการณ์นี้สะท้อนความสำเร็จในการลดช่องว่างดิจิทัล (digital divide) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผ่านการใช้แพลตฟอร์มมาตรฐานที่หล่อหลอมภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลให้เป็น สมรรถนะวิชาชีพร่วม (core competency) มากกว่าพรสวรรค์เฉพาะบุคคล จนก้าวข้ามปัจจัยทางชีวสังคมสู่ ภาวะผู้นำเชิงระบบ (systemic leadership) อย่างแท้จริง ทั้งนี้การพบ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

ความแตกต่างเพียงด้านเพศของหัวหน้างาน ตอกย้ำว่าการพัฒนาในอนาคตต้องมุ่งเน้นการบริหารความคาดหวังและการสื่อสารภาพลักษณ์ผู้นำให้ครอบคลุม เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของโรงเรียนให้เป็นเอกภาพ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ 5 ด้าน ตามกรอบ ISTE (2018, pp. 7-8) โดยผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (data-driven management) เพื่อยกระดับสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางสำคัญเริ่มต้นจาก ด้านการมีวิสัยทัศน์ ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายผ่านแผนกลยุทธ์เชิงรุก สอดคล้องกับ ภาณุเดช แสงลุน และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ (2565, หน้า 175) และจุฑามาศ กมล และสุภาวดี ลาภเจริญ (2565, หน้า 388) ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าวิสัยทัศน์ที่มุ่งผลลัพธ์เชิงประจักษ์จะเป็นเข็มทิศสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง

สำหรับด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับมาตรฐาน AIR (2009, p. 18) และณัฐวุฒิ ชีรประเมศวร์ (2567, หน้า 205) โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การปรับทัศนคติ (mindset) ของครูเพื่อลดความกังวลในการใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ในการแลกเปลี่ยนนวัตกรรม สอดรับกับด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพที่เน้นการเป็นแบบอย่าง (role model) ของผู้บริหารตามแนวคิดของ Yang (2011, p. 45) และฐานิตา หล่องคำ และปณตพันธ์ เถียรประภากุล (2567, หน้า 153) เพื่อลดช่องว่างการปฏิบัติ (execution gap) และกระตุ้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

ส่วนของด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยเสนอให้ใช้การนิเทศติดตามผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล สอดคล้องกับ ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรรณศรี (2567, หน้า 289) โดยนำระบบการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) มาขจัดปัญหาการพัฒนาที่ขาดความต่อเนื่องและเอื้อให้เกิดการปรับปรุงงานแบบทันเวลา (real-time improvement) และท้ายที่สุดคือ ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ที่มุ่งเน้นจริยธรรมและความปลอดภัยไซเบอร์ตามแนวทางของ Ribble, Bailey & Ross (2004, pp. 6-9) และสิรินาฏ ภารพัทธ์ ธนาศักดิ์ศิริบุญพันธ์ และวันทนา อมตารียกุล (2567, หน้า 39) ซึ่งถือเป็นหัวใจของความยั่งยืนในการป้องกันความเสี่ยงเชิงชื่อเสียงและกฎหมาย (PDPA) อันจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างปลอดภัยและมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (evidence-based decision making) เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างแม่นยำ



2. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ควรบูรณาการภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมจัดสรรทรัพยากร และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง
3. ด้านการปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เร่งบูรณาการระบบข้อมูลกลาง (centralized data) และระบบอัตโนมัติ (automation) เพื่อลดภาระงานธุรการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยข้อมูล (data-driven management)
5. ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล กำหนดนโยบายด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ ให้เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้สื่อดิจิทัล
6. ด้านการนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ หน่วยงานต้นสังกัดควรใช้ผลวิจัยเป็นกรอบนโยบายในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ยืดหยุ่นตามบริบทพื้นที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทพื้นที่หรือระดับการศึกษาอื่น เพื่อขยายขอบเขตองค์ความรู้ให้ครอบคลุม
2. ควรเพิ่มระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับตัวแปรผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพสถานศึกษา หรือคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. ควรพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบ (model) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการนำไปใช้จริง
5. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เพื่อเป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารในอนาคต

บรรณานุกรม

- กฤษฎาพร ชาพิศร, พัทรี ศรีสังข์ และสุวิมล แสงบุญมา. (2566). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(39), หน้า 115-126.
- จตุพล พันธุ์ไชยา และณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2568). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(5), หน้า 176-186.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 22 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2569

จุฑามาศ กมล และสุภาวดี ลาภเจริญ. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด สหวิทยาเขตปริมิตรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. **วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร**, 7(8), หน้า 388-403.

ชาย โพธิ์สีดา. (2564). **ศาสตร์และศิลปะแห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ฐานิตา หล่องคำ และปณตนันท์ เกียรประภากุล. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. **วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง**, 13(3), หน้า 153-168.

ณัฐภูมิ ชีรประเมศวร์, วินัย ทองภูบาล และสมาน อัสวภูมิ. (2567). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย**, 6(1), หน้า 205-217.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

พรณิ ลีกิจวัฒน์. (2558). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ภาณุเดช แสงลุน และชยาภานต์ เรืองสุวรรณ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 11(41), หน้า 175-184.

ศศิวิมล บ่อคำ และจิตติมา วรรณศรี. (2567). แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. **วารสารบริหารการศึกษา มศว**, 21(40), หน้า 289-301.

สิรินาฏ การพัคตร์, ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ และวันทนา อมตารียกุล. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. **วารสารวิชาการและวิจัย**, 14(2), หน้า 39-52.

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2568). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**. สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน.



เอื้องอรุณ อ่อนทุม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ใน
รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 6. (หน้า 361-
373). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

AIR. (2009). *National educational technology standards for administrators*.

Washington, DC: International Society for Technology in Education (ISTE).

Bryson, J.M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide
to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.).

Hoboken, NJ: Wiley.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper &
Row.

Duckert, S. (2016). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital
Economy*. Freiburg, DE: Haufe.

ISTE. (2018). *ISTE Standards for Education Leaders*. Arlington, VA: International Society
for Technology in Education.

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

Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Likert, R. (1970). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.),

Readings in attitude theory and measurement (pp. 90–95). New York: Wiley.

Ribble, M., Bailey, G.D., & Ross, T.W. (2004). Digital citizenship: Addressing Appropriate
technology behavior. *Learning & Leading with Technology*, 32(1), pp. 7-11.

Venkatesh, V., & Morris, M.G. (2000). Why don't Men ever stop to ask for directions? Gender,
social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS
quarterly*, 24(1), pp. 115-139.

Yang, P. (2011). *A literature review of the skills required by 21st century school
administrators*. Alberta, CA: Athabasca University.