



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>
e-mail: jamsdonline@gmail.com



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14
(สังคม 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1

Leadership transformation in the digital era of school administrators
Educational Network Group 14 (Sangkhom 2) under Nong Khai Primary
Educational Service Area Office 1

วิไลวรรณ ไชยรา^{1*}, ชารี มณีศรี², สุรศักดิ์ หลาบมาลา³

Wilaiwan Chaiyara^{1*}, Charee Manisri², Surasak Larpmala³

^{1,2,3}หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

^{1,2,3}Master of Educational Program in Educational Administration, Ratchathani University,
Udonthani Campus

*Corresponding author's e-mail: WilaiTiw123@gmail.com^{1*}

Received: March 13, 2026

Revised: April 10, 2026

Accepted: April 16, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 และ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 56 คน ที่อยู่ในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) จำนวน 7 แห่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 และใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล และด้านการจัดการ

การเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลโดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเป็นระบบ พร้อมแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากรผ่านแผนพัฒนาที่เหมาะสม และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ตลอดจนต้องสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงผ่านการประชุมและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมนำเสนอกรณีศึกษาความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียนผ่านการจัดพื้นที่แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างครู และนักเรียนในการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางพัฒนา

Abstract

This research aims to study 1. the level of transformational leadership in the digital era among school administrators in Educational Network Group 14 (Sangkhom 2) under the Nong Khai Primary Educational Service Area Office 1, and 2. guidelines for developing transformational leadership in the digital era among school administrators in Educational Network Group 14 (Sangkhom 2) under the Nong Khai Primary Educational Service Area Office 1. The sample group consisted of 56 teachers from seven schools within Network Group 14 (Social Studies 2). A purposive sampling method was employed based on specific criteria. The research instruments comprised questionnaires with validity range of 0.67 to 1.00 and a reliability coefficient of 0.88, as well as semi-structured interview. The statistics used in the data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The research findings indicated that: 1. Educational administrators in Network Group 14 (Sangkhom 2) demonstrated a high overall level of transformational leadership in the digital era, characterized by low variability. The aspect with the highest average was digital culture creation, followed by digital skill development and change management. The aspect with the lowest average was digital innovation creation. 2. The developmental approaches for transformational leadership in the digital era necessitate that school administrators drive change through systematic budget allocation and external partnerships. They should develop personnel tailored plans and professional learning communities. Additionally, it is vital to effectively communicate the transformation vision across multiple channels, using inspiring case studies. Finally, fostering innovation involves gathering student feedback and creating platforms for expression, alongside teacher-student collaboration in development and testing digital solutions aimed at enhancing educational outcomes.

Keywords: transformational leadership in digital era, school administrators, development guidelines

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ยุคดิจิทัล ถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนสภาวะโรคระบาด รวมไปถึงการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยี

มาใช้ในการบริหารจัดการ และมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากรูปแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ อีกทั้งยังพบว่า ผู้นำองค์กรส่วนหนึ่งเป็นคนรุ่นใหม่มากขึ้น ส่งผลให้วัฒนธรรมเดิมบางประการเริ่มเลือนหายไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากยุคดิจิทัลเป็นยุคแห่งนาโนเทคโนโลยี ซึ่งเป็นโลกสมัยใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมุ่งเน้นศักยภาพ คุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายต่อการยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในยุคดิจิทัลจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์และความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ องค์กรทางการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ จะทำอย่างไรให้สถานศึกษายังคงคุณค่าในตนเอง และสามารถเพิ่มสมรรถนะในการอยู่รอดในยุคดิจิทัลได้ (ณัฐปาลิน นิลเป้ง, 2560)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถหลัก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิรูประบบการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสังคมดิจิทัล และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง (ซีวิน อ่อนละออง และคณะ, 2563) นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2560) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ เหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งยังช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจบทบาทของตน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560) จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะในยุคดิจิทัล โดยมุ่งพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs x 8Cs) ตามบริบทของพื้นที่ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนต้นแบบห้องเรียนดิจิทัลผ่านการจัดการเรียนรู้ โดยใช้โครงงานนวัตกรรมเพื่อชุมชน อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสามารถนำผลการดำเนินงานไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในปีต่อไป รวมถึงส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต อย่างไรก็ตาม พบโรงเรียนบางแห่งในสังกัดที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว ยังขาดความชัดเจน ในการดำเนินงานตามแนวทางของโครงการ

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงความสามารถด้านความรู้ดิจิทัล และทักษะในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในการบริหารและการจัดการองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ โดย Burns (1978) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยต่างยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดพลังอำนาจร่วมกันในการดำเนินงาน และสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ และ Bennis & Nanus (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนและยกระดับแรงจูงใจ ค่านิยม และเป้าหมายของผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในการบรรลุความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารองค์การยุคใหม่ไว้ การนำทางในภาวะวิกฤตและความไม่แน่นอน ในโลกปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การแพร่ระบาดของโรค ภาวะเศรษฐกิจผันผวน หรือความขัดแย้งระหว่างประเทศ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้แก่บุคลากรภายในองค์การ โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความหวัง และสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเหมาะสม (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความสามารถด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และการศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดย Robbins & Coulter (1999) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเป็นความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งเป็นความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ วิเคราะห์สถานการณ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การในระยะยาว Luthans (2002) กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความฉลาด ไหวพริบ ความสามารถในการวิเคราะห์ มีความกระตือรือร้น กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

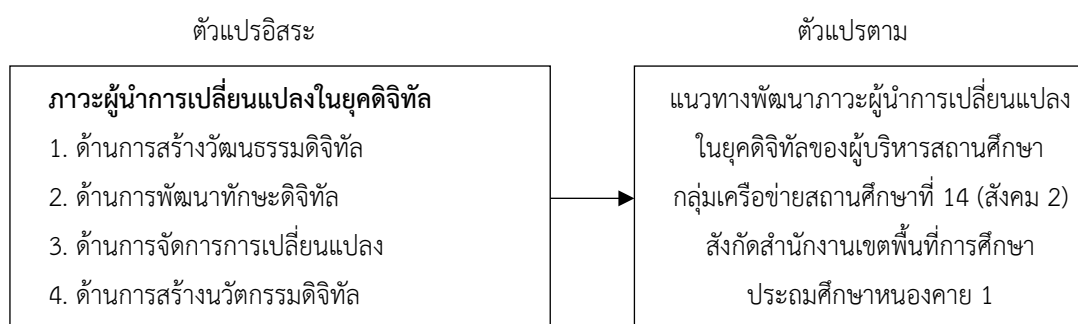
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์ และขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้าง

วัฒนธรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการข้อมูลและนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ผู้บริหารจำเป็นต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการศึกษาและยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ในศตวรรษที่ 21 ขณะที่ Westerman et al. (2011) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล ควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล สามารถกำหนดกลยุทธ์ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ผู้บริหารต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (Westerman et al. 2014) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล การกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลง การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลขององค์การ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำจำเป็นต้องสามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ในบริบทของยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ เนื่องจากช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ วางกลยุทธ์ และบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาทักษะของบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษา การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา งานวิจัยเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Weill & Woerner (2018) ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 2) การพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 4) การสร้างนวัตกรรมดิจิทัล มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 7 แห่ง จำนวน 56 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ (population of informants) ได้แก่ ครูในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำนวน 56 คน ประกอบด้วย ครูไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 37 คน ครูชำนาญการ จำนวน 10 คน และครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด รวมถึงผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (key informants) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีวิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษ และเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (checklist) จำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล 2) การพัฒนาทักษะดิจิทัล 3) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 4) การสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ในลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) แปลความหมายตามเกณฑ์ของ Best & Kahn (1998) โดยกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึง ระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึง ระดับน้อย และ 1.00-1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเลือกประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมาสร้างข้อคำถาม เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ครอบคลุม และสะท้อนประสบการณ์จริง

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ พัฒนาแบบสอบถามโดยอ้างอิงจากงานวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) และปรับให้สอดคล้องกับบริบทของการวิจัย จากนั้นนำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 จากนั้นปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.88 และจัดเตรียมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี จากนั้นส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งได้รับทางอีเมลตอบกลับ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นตรวจสอบ ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ เพื่อเตรียมไปวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน อีกทั้งนำแบบสัมภาษณ์ ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย

ผลการการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่าย สถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล	μ	σ	การแปลผล
1	ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล	3.98	0.57	มาก
2	ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล	3.72	0.53	มาก
3	ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	3.60	0.59	มาก
4	ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล	3.54	0.53	มาก
ภาพรวม		3.66	0.58	มาก

จากตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.66$, $\sigma = 0.58$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.57$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.53$) และด้านการจัดการ การเปลี่ยนแปลง ($\mu = 3.60$, $\sigma = 0.59$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ($\mu = 3.54$, $\sigma = 0.53$)

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ในประเด็นคำถามว่า ผู้บริหารมีแนวทางจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างไร ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้บริหารควรมีแนวทางจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีที่กำหนดสัดส่วนชัดเจนสำหรับการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและภาคเอกชนเพื่อระดมทรัพยากรและความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญในการจัดซื้อและบำรุงรักษาอุปกรณ์ดิจิทัลโดยพิจารณาจากความจำเป็นและประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 สัมภาษณ์ 29 มีนาคม 2568)

2. ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ในประเด็นคำถามว่า ผู้บริหารควรมีแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดิจิทัลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างไร ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้บริหารควรมีแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดิจิทัลด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมกับความต้องการและระดับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูในสถานศึกษา”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ออนไลน์และหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่มีคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 สัมภาษณ์ 29 มีนาคม 2568)

3. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่ามีแนวทางสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อย่างไร ผู้บริหารให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ผู้บริหารควรมีแนวทางสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยการจัดประชุมบุคลากรทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อชี้แจงเป้าหมาย และความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทั้งออนไลน์และออฟไลน์เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรมีการนำเสนอกรณีศึกษาและตัวอย่างความสำเร็จจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 สัมภาษณ์ 29 มีนาคม 2568)

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ในประเด็นคำถามว่า ผู้บริหารมีแนวทางการรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เรียน เพื่อพัฒนานวัตกรรม อย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบข้อมูล ดังนี้

“ผู้บริหารควรมีแนวทางการรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เรียน เพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยการจัดให้มีระบบการประเมินความพึงพอใจและรับฟังข้อเสนอแนะจากนักเรียนผ่านแบบสอบถามออนไลน์หรือแอปพลิเคชันที่เข้าถึงง่าย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรมีการสร้างพื้นที่หรือเวทีให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและนำเสนอไอเดียในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 สัมภาษณ์ 28 มีนาคม 2568)

“ผู้บริหารควรมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างครูและนักเรียนในการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการศึกษา”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 สัมภาษณ์ 29 มีนาคม 2568)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสามารถสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจัดทำแผนงบประมาณประจำปีที่มีสัดส่วนชัดเจน แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก และจัดลำดับความสำคัญการจัดซื้ออุปกรณ์ตามความจำเป็น และประโยชน์สูงสุด ต่อการเรียนการสอน

2. ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดิจิทัลด้วยการจัดทำแผนพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของบุคลากร สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านเทคโนโลยี และสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ที่มีคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก

3. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลง ด้วยการจัดประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และนำเสนอกรณีศึกษาความสำเร็จจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เรียน เพื่อพัฒนานวัตกรรมด้วยการจัดระบบประเมินความพึงพอใจผ่านช่องทางออนไลน์ สร้างพื้นที่ให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น และจัดตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างครูและนักเรียนในการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรมดิจิทัล

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังกัด 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 14 (สังคม 2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จึงมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและพัฒนาทักษะดิจิทัลในสถานศึกษาเป็นลำดับแรก ขณะที่การสร้างนวัตกรรมดิจิทัลอาจยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ที่พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง มนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำมุงอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาทักษะดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของนภัทร ธัญญวนิชกุล และคณะ (2564) ที่พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ลำดับ 1 คือ ด้านการจัดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของที่พบว่า ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า เป็นด้านที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแนวทางพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ควรเริ่มจากผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสาร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการสร้างระบบการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ดิจิทัล โดยจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล กำหนดผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลประจำแผนกเป็นพี่เลี้ยง และสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่เข้าถึงได้ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันต้องสร้างระบบแรงจูงใจผ่านการประเมินและให้รางวัลแก่ผู้ที่นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างสร้างสรรค์ จัดประกวดนวัตกรรมดิจิทัล สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น และเผยแพร่ความสำเร็จจากการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการเป็นต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ดีในองค์กร ในขณะที่การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณของสถานศึกษา และการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากต้นสังกัดที่ไม่เพียงพอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ที่พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ ทักษะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำมุงอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของชาญ คำภิระแปง (2560) ที่พบว่า องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

2. ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ตระหนักถึงความสำคัญของการนำทักษะไปประยุกต์ใช้จริงในการปฏิบัติงาน แต่อาจยังขาดความหลากหลายในวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดิจิทัล ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทรัพยากร หรือความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะดิจิทัลที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ที่พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของ

ผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การสัมมนา การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวิธีการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และควรได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับผลการวิจัยของชาญ คำภิระแบ่ง (2560) ที่พบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดกลุ่มผู้เข้าอบรม 2) การเสริมสร้างภาวะผู้นำ 3) การกำกับติดตาม และ 4) การประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล สำหรับบุคลากรแต่ละระดับอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

3. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่อาจยังมีข้อจำกัดในด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของนภัทร ธัญญวิชกุล และคณะ (2564) ที่พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ลำดับ 2 คือ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะควรพัฒนาในเรื่องการมีความกล้าหาญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การบริหารต้องมีการทำงานเป็นทีม อุดมการณ์ ความมุ่งมั่น และมีความสามารถในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูง แต่การสื่อสารวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยน้อย สอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ที่พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูง

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างและทดสอบนวัตกรรมดิจิทัลในเชิงเทคนิคและวิชาการ โดยมุ่งเน้นที่การส่งเสริมให้ครูได้ทดลองพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ยังขาดการให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้งานจริงมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของนภัทร ธัญญวิชกุล และคณะ (2564) ที่พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ลำดับ 1 คือ ด้านการจัดการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยควรพัฒนาการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสร้างคุณภาพการศึกษาไปสู่สากล การนำนวัตกรรมไปใช้ในการบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ และคณะ (2560) ที่พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง มนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในอนาคต ซึ่งการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของทักษะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนา

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากผลการวิจัยนี้ คือ

1. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล บทบาทของผู้นำ คือ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางและรูปแบบการเปิดรับเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ การใช้วิทยุทัศน์เชิงรุก เพื่อควบคุมทิศทางวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพของผู้นำและสร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งและชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล หัวใจสำคัญของการเพิ่มทักษะดิจิทัลไม่ได้อยู่ที่ความหลากหลายของวิธีการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการและกระบวนการคิดที่สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมกลไกการเรียนรู้ให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง การกำหนดมาตรฐานและแนวทางที่ชัดเจนจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมทิศทางความก้าวหน้าได้ดีกว่าการเรียนรู้แบบไร้จุดหมาย

3. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการประเมินผลและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถี่ถ้วน โดยมีผู้บริหารเป็นแกนกลางในการเปิดรับฟังความคิดเห็นและบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ การมีแผนงานที่ชัดเจนในการนำทางจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงดีกว่าการเร่งขับเคลื่อนโดยปราศจากทิศทางและการสนับสนุนที่ดี

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล การพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการส่งเสริมให้มีการทดลองปฏิบัติและสร้างต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่ กำลัง กระบวนการนี้จะช่วยเปลี่ยนความต้องการพื้นฐานไปสู่การสร้างโซลูชันที่ท้าทายและประสบความสำเร็จ ซึ่งการมีจุดเริ่มต้นจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงจะช่วยยกระดับนวัตกรรมให้ตอบโจทย์องค์กรได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่าและทั่วถึงทั้งองค์กร

1.2 ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงหรือครูแกนนำด้านดิจิทัลที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่เพื่อนครูในการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

1.3. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน

1.4. ด้านการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล ผู้บริหารควรมีการติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของนักเรียนเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบและปรับปรุงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ที่แท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1. ควรเพิ่มกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยขยายกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) หรือการสนทนากลุ่ม (focus group) กับผู้บริหาร ครูแกนนำ และผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลในจำนวนที่มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและรอบด้านเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลของโรงเรียนประถมศึกษา

2.2. ควรยกระดับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงอ้างอิงหรือสถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (correlation analysis), การวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) หรือการพัฒนาแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและปัจจัยเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่มีผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

- ชาญ คำภีระแปง. (2560). รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชีวิน อ่อนละออ, สุชาติ บางวิเศษ, กานนท์ แสนเภา และสวิตา อ่อนละออ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหาร การศึกษา. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 10(1), 108–119.
<http://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS/issue/view/17741/4932>.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำในยุค Digital economy. *HR Society Magazine*, 15(172), 20-23.
- ณัฐपालิน นิลเป็ง. (2560). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ*, 35(1), 16-19.
<https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jnat-ned/article/view/84639>.
- นภัทร ธัญญวณิชกุล, ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล และทิวดี มริโซติ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารการวัดผล การศึกษา*, 38(104), 233-244. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JEMEPTB/article/view/254506>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9 ฉบับปรับปรุงใหม่). สุวีริยาสาส์น.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-23.
- รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์, สุริยงค์ ขวนขยัน และสมสรณฤกษ์ วงษ์อยู่น้อย. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันตก. *วารสารเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม*, 16(1), 125–139. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/oarit/article/view/106017>.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Psychology Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1998). *Research in education* (8th ed). Allyn & Bacon.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed). Prentice Hall.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Sloan Management Review & Capgemini Consulting.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.