

## ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง

### Digital Leadership of School Administrators under Rayong Primary Educational Service Area Office 1, Pluak Daeng District School Group

จรัสศักดิ์ สันญาลักษณ์<sup>1</sup>, สมนึก การิเวท<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>2</sup>อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพทางการดำรงตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน และ 3) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปีการศึกษา 2568 จำนวน 234 คน ได้มาโดยวิธีการใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Proportional Stratified Random Sampling) และใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way ANOVA และการวิเคราะห์เชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพทางการดำรงตำแหน่ง และอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับวัฒนธรรมองค์กร ใน 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล เน้นนโยบาย Digital First ด้านการบริหารจัดการ เน้นการตัดสินใจด้วยข้อมูล ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล เน้นสร้างพื้นที่ปลอดภัย ด้านการสื่อสารดิจิทัล เน้นการ

สื่อสารเชิงรุก และด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ เน้นการเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตาม  
กฎหมาย PDPA เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางดิจิทัลที่เข้มแข็ง

**คำหลัก:** ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง

## Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the digital leadership of school administrators, 2) to compare the digital leadership of school administrators classified by status, age, work experience, and school size, and 3) to be guidelines for developing digital leadership of school administrators. The research methodology used a quantitative approach. The sample consisted of 234 school administrators and teachers in the academic year 2025, obtained through Krejcie & Morgan's table, proportional stratified random sampling, and simple random sampling and Interview Form. The instrument was a 5-rating scale questionnaire with a reliability of 0.840. Statistics used were mean, standard deviation, and One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA) and Thematic Analysis.

The results showed that: 1. The overall digital leadership of school administrators was at the highest level. When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest mean score was digital communication and networking at the highest level, while management and application of digital technology had the lowest mean score at a high level. 2. When comparing digital leadership classified by status and age, statistical analysis revealed significant differences at the .05 level. However, no significant differences were found when classified by work experience and school size. 3. The guidelines for developing digital leadership of school administrators found that developing digital leadership should focus on driving through digital technology coupled with organizational culture in 5 key areas: digital vision and strategy focusing on Digital First policy, management focusing on data-driven decision making, promoting digital culture focusing on creating safe spaces, digital communication focusing on proactive communication, and ethics and cybersecurity focusing on being a role model in complying with PDPA laws to build strong digital immunity.

**Keywords:** Digital Leadership, School Administrators, Pluak Daeng District School Group

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทโลกศตวรรษที่ 21 ที่กำลังเผชิญกับสภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA World ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรุนแรง (Disruption) ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก ปรากฏการณ์นี้ผลักดันให้ระบบการศึกษาซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิมไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2566-2580) ที่มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของพลเมือง ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบนโยบายที่ชัดเจนให้สถานศึกษาต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบบริหารจัดการและการเรียนการสอนอย่างครบวงจร เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) และเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้มีทักษะจำเป็นสำหรับโลกอนาคต

จากสภาพการณ์และความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับสมรรถนะ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และค้นหาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์ในโลกดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

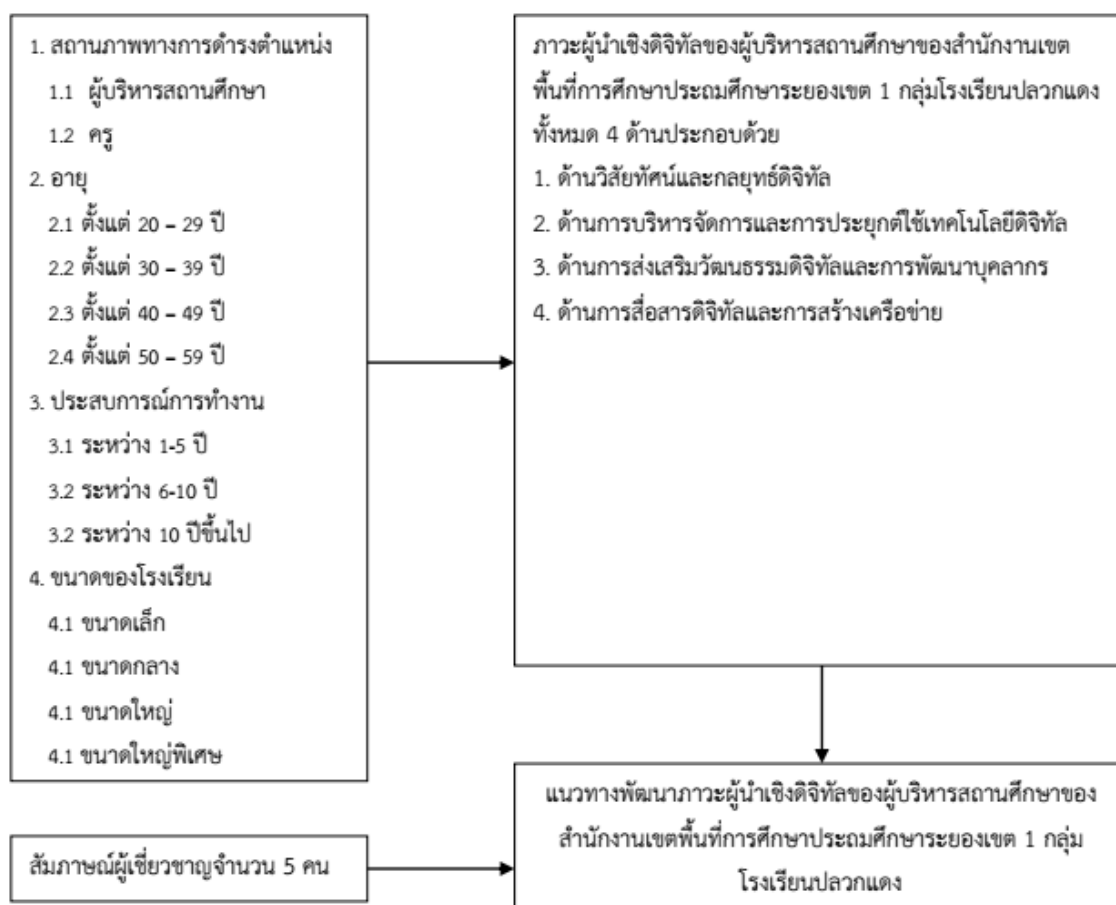
1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยงค์ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง มีแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมการบริหารจัดการและโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการและนักวิจัย ได้แก่ อีริค เซนินเจอร์ (Sheninger, 2019), เจย์สัน ดับเบิลยู. ริชาร์ดสัน และวิลเลียม แอล. สเตอ์เรทท์ (Richardson & Sterrett, 2018), ไมเคิล ฟูลแลน และโจแอน ควินน์ (Fullan & Quinn, 2016) จนได้อำนาจประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล 4 ด้าน เพื่อใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษา ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 2) ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย



### วิธีดำเนินการวิจัย

มีวิธีดำเนินการวิจัยแบบ Mixed Methods Research มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง**

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2568 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง จำนวน 17 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและครู จำนวน 572 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) มีกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมทั้งสิ้น 234 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วนำมากำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียน และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

## เครื่องมือในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ สถานภาพ และขนาดของโรงเรียน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

## ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากบทความ ตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัด

2. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. กำหนดประเด็นที่ต้องการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนดแล้วนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

## การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

2. นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence: IOC) แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ไว้ใช้และปรับปรุงข้อคำถาม ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3. ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ

4. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแบบแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test (Independent

Samples) และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว F-test (One-Way Analysis of Variance)

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง**

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสำรวจความคิดเห็น ประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ได้อย่างละเอียดและรอบด้าน

### **ผู้ให้ข้อมูล**

ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์โดดเด่นด้านการบริหารสถานศึกษาและเทคโนโลยีดิจิทัล ในเขตพื้นที่อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง และกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือบริหารงานทั่วไป หรือครูแกนนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Talent) หรือหัวหน้างานไอทีทัศนศึกษา

### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล**

แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guide) หรือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยผู้วิจัย โดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคำถามสัมภาษณ์จะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เช่น ตำแหน่งหน้าที่ คุณวุฒิ ประสบการณ์ทำงาน สถานที่ทำงาน เป็นต้น ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มีดังนี้ 1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล 2. ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร และ 4. ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 93.60 ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.90 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.60

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละด้าน	n = 234			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล	4.49	0.598	มากที่สุด	3
ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.49	0.640	มาก	4
ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร	4.52	0.620	มากที่สุด	2
ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย	4.53	0.596	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.614</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.614) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.596) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.620) ตามด้วย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.598) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.640) ตามลำดับ

### 3. การทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง

การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา	ตำแหน่ง		อายุ		ประสบการณ์การทำงาน		ขนาดโรงเรียน	
	t	P-value	F	P-value	F	P-value	F	P-value
1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล	-2.463*	.015	2.521	.059	1.620	.200	.397	.755
2. ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1.992*	.048	3.103*	.027	1.444	.238	.469	.704
3. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร	.335	.738	2.195	.089	1.467	.233	1.415	.239
4. ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย	1.578	.116	2.502	.060	1.430	.241	.863	.461
รวม	.537	.591	3.371*	.019	1.573	.210	.711	.546

\*P < .05

จากตาราง 2 พบว่า ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนปลวกแดง ระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล พบว่า ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.334 และ  $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.667) และด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามอายุ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาพบว่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และพบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและทุกด้านไม่แตกต่างกัน

### 4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง พบว่าควรดำเนินการขับเคลื่อนให้ครอบคลุม 5 ด้านสำคัญ เริ่มต้นจาก ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีความ กล้าหาญทางดิจิทัล ในการประกาศนโยบายที่ชัดเจน ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารงานอัจฉริยะ (Smart Management)

ที่ตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven) ผ่านการใช้ระบบ Dashboards และแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อบูรณาการระบบงานให้เป็นหนึ่งเดียว ในส่วนของการพัฒนาคน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space) ให้ครูกล้าทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน สำหรับ ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย ผู้บริหารต้องสวมบทบาทนักเชื่อมประสาน ใช้ช่องทางออนไลน์สื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดการสนับสนุนทรัพยากร (CSR) จากภาคเอกชนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ สุดท้ายคือ ด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงกฎหมาย PDPA และเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการใช้สื่ออย่างรับผิดชอบ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางดิจิทัลและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดิจิทัลให้แก่สถานศึกษาอย่างยั่งยืน

### การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เกิดจากบริบทพื้นที่อำเภอปลวกแดงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะความปกติใหม่ (New Normal) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบพลิกผัน (Digital Disruption) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจากการจัดการแบบดั้งเดิมสู่การเป็นผู้นำดิจิทัล ดังนั้นภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่าเมื่อผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลให้ประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยสอดคล้องงานวิจัยของลลิตา ไสยสัตย์ และศศิธรดา พงษ์ไทย (2025)

1.1 ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด การที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้ว่าเทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โรงเรียน ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเสริม ผู้บริหารได้เปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดการงานประจำมาเป็นผู้มองการณ์ไกล (Foresight) ที่สามารถบูรณาการนโยบายดิจิทัลระดับชาติสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของ ซีโอดอร์ เครกห์ตัน (Creighton, 2003) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบแรกของผู้นำทางเทคโนโลยีคือความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่มองเห็นภาพความสำเร็จของการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตร เช่นเดียวกับ จอห์น พี. คอตเตอร์ (Kotter, 1996) ที่ระบุว่าการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญของการนำองค์กรผ่านวิกฤต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตมา

วรรณศรี (2564) ที่พบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์และสื่อสาร เป้าหมายให้บุคลากรเกิดความศรัทธาพร้อมขับเคลื่อนนวัตกรรมไปด้วยกัน

1.2 ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด เกิดจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสารและเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีความคุ้มค่าและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ แอนโทนี จี. พิคเซียโน (Picciano, 2011) ที่เสนอว่า บทบาทผู้บริหารต้องครอบคลุมการวางแผนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความเสถียร สำหรับการใช้งานจริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรนัลด์ อี. แอนเดอร์สัน และ ซาราห์ เด็กซ์เตอร์ (Anderson & Dexter, 2005) ที่พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนทางเทคนิคเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำนายความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยี และสอดคล้องกับ สุภิญญา แซ่มซ้อย (2561) ที่ระบุว่าการบริหารยุคใหม่ต้องอาศัยแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสร้างความโปร่งใสและตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว

1.3 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อน ถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้เรียนรู้ร่วมกัน (Co-learner) ผู้บริหารมุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเน้นบรรยากาศที่ ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อให้ครูกล้าที่จะเสี่ยงทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ (Risk-taking) โดยไม่เกรงกลัวความล้มเหลว ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนา คน มากกว่า เครื่องมือ สอดคล้องกับแนวคิดของ จอร์จ คูรูอส (Courous, 2015) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมดิจิทัลที่แท้จริงคือการสร้าง กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และให้อิสระในการสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับทฤษฎีการ เปลี่ยนแปลงของ ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, 2001) ที่เน้นการสร้างความหมายร่วมกันและการสร้าง จิตความสามารถของคนมากกว่ากฎระเบียบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศพล สุวรรณราช (2564) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลโดยตรงต่อการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) บนโลกออนไลน์ ซึ่ง ช่วยยกระดับสมรรถนะของครูได้อย่างยั่งยืน

1.4 ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด แสดงถึงจุดเปลี่ยนของรูปแบบการสื่อสารที่ก้าวข้ามข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ ผู้บริหารใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ปรับเปลี่ยนการสื่อสารเป็นแนว ระนาบและเป็นสองทาง (Two-way Communication) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รวมถึงการ ใช้การเล่าเรื่องราวความสำเร็จ (Digital Storytelling) เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความศรัทธา สอดคล้อง กับทฤษฎีสังคมเครือข่ายของ มานูเอล คาสเทลส์ (Castells, 2010) ที่อธิบายว่าอำนาจการบริหารจัดการ

อยู่ที่ความสามารถในการเชื่อมโยงจุดต่างๆ ทางสังคมเพื่อระดมทรัพยากร สอดคล้องกับแนวคิดของ อีริค เซนิงเจอร์ (Sheninger, 2019) ที่ระบุว่า การสื่อสารดิจิทัลคือเครื่องมือประชาสัมพันธ์ที่ทรงพลังที่สุดใน การสร้างแบรนด์ของโรงเรียน และตรงกับของ ดาวรุตระณ ภูวิลการ(2564) ที่พบว่าผู้บริหารที่สื่อสารผ่าน ช่องทางดิจิทัลสม่ำเสมอจะได้รับความไว้วางใจจากชุมชนสูง ส่งผลให้การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

2.1 ตำแหน่งที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายด้าน จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล และด้าน การบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจำแนกตามสถานภาพ ผลการวิจัยพบว่าครุ มธิการรับรู้ในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างโดดเด่น ของผู้บริหารในการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางขององค์กร (Communication of Direction) ผ่านการ สื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ จนทำให้ครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นและมองเห็นภาพอนาคตของ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีได้อย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่ตัวผู้บริหารเองอาจมีความ ตระหนักถึงอุปสรรคและช่องว่างระหว่างแผนงานกับความเป็นจริงในการปฏิบัติ จึงประเมินตนเองด้วย ความระมัดระวังมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อีริค เซนิงเจอร์ (Sheninger, 2019) ที่ระบุว่าหัวใจ ของภาวะผู้นำดิจิทัลคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยความศรัทธา สำหรับด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผลการวิจัยกลับพบในทางตรงกันข้าม โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครู ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ของ แดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล. คาห์น (Katz, D., & Kahn, R. L., 1978) ที่ชี้ว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกันย่อมส่งผลต่อ การรับรู้ภาระงานที่ต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบกระบวนการเชิงโครงสร้างและระบบหลังบ้าน (Back-office Operations) ทั้งการจัดหางบประมาณและการวางระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ซึ่งมี ความซับซ้อนสูง จึงตระหนักถึงคุณค่าและประสิทธิภาพของระบบได้ลึกซึ้งกว่าครูผู้สอนซึ่งอยู่ในฐานะ ผู้ใช้งาน (End Users) ที่มุ่งเน้นความสะดวกสบาย หากระบบเกิดข้อขัดข้องเพียงเล็กน้อยอาจส่งผลให้ครู ประเมินประสิทธิภาพลดลงได้ สอดรับกับแนวคิดของ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ที่ระบุว่าบทบาทผู้บริหาร ยุคดิจิทัลต้องครอบคลุมการจัดการระบบนิเวศการเรียนรู้ในภาพรวมที่ชัดเจนกว่าบุคลากรอื่น

2.2 อายุที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ในภาพรวมและด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่มีแตกต่าง ในตัวแปรอื่น ๆ ได้ดังนี้

จากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจำแนกตามอายุ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุ 30-39 ปี (Gen Y) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอายุ 20-29 ปี (Gen Z) ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีช่วงวัย (Generational Theory) และวุฒิภาวะทางวิชาชีพ เนื่องจากกลุ่ม Gen Y เติบโตมาในยุคเปลี่ยนผ่านจึงทำหน้าที่เป็น สะพานเชื่อมแห่งยุคสมัย ที่มีความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีอย่างสมดุล ทำให้สามารถบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับระเบียบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่างจากกลุ่ม Gen Z ที่แม้จะเป็น Digital Natives แต่อาจเกิดช่องว่างความคาดหวัง (Expectation Gap) เมื่อต้องเผชิญกับโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อนจนประเมินประสิทธิผลต่ำกว่าความเป็นจริง นอกจากนี้กลุ่มอายุ 30-39 ปี มักเป็นกำลังหลักที่มีประสบการณ์ตรง (Hands-on Experience) จากการได้รับมอบหมายให้ดูแลระบบสารสนเทศของโรงเรียน จึงมีทักษะการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาได้ดีกว่ากลุ่มที่เพิ่งเริ่มบรรจุ

2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง โดยภาพรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามประสบการณ์การทำงานพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงปรากฏการณ์ การรีเซ็ตทางเทคโนโลยี (Technological Reset) ในระบบการศึกษา เนื่องจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น AI และระบบคลาวด์ ได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปอย่างสิ้นเชิง ทำให้ประสบการณ์การบริหารแบบอนาล็อกในอดีตไม่สามารถการันตีความสำเร็จได้อีกต่อไป ผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะใหม่หรือเก่าจึงต้องเริ่มต้นเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskilling) ไปพร้อมกัน ณ จุดเริ่มต้นเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดการแพร่กระจายของนวัตกรรมของ Rogers (2003) ที่ระบุว่าการยอมรับนวัตกรรมขึ้นอยู่กับการเปิดรับมากกว่าความอาวุโส นอกจากนี้ แรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Isomorphism) จากนโยบายส่วนกลางที่บังคับใช้ระบบสารสนเทศ เช่น DMC และ e-Budget อย่างเข้มข้น ยังเป็นปัจจัยบังคับให้ผู้บริหารทุกกลุ่มประสบการณ์ต้องพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลจนกลายเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Core Competency) ในระดับมาตรฐานเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

2.4 ขนาดโรงเรียนที่ต่าง มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง โดยภาพรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนถึงการก้าวเข้าสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่ขนาดองค์กรและงบประมาณไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จอีกต่อไป แต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญาในการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารต้องปรับบทบาทจากผู้จัดการ (Manager) สู่งการเป็นผู้นำทางปัญญา (Intellectual Leader) ที่สามารถใช้

นวัตกรรมขับเคลื่อนคุณภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้ทุกสถานศึกษาเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบ Big Data เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แรงกดดันเชิงนโยบาย (Policy Pressure) นี้จึงเป็นตัวเร่งให้ผู้บริหารทุกขนาดโรงเรียนต้องพัฒนาสมรรถนะจนช่องว่างทางสถิติลดลง นอกจากนี้ เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์ยังช่วยทำลายกำแพงการสื่อสาร ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือได้เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2001) ที่ว่าหัวใจการนำองค์กรอยู่ที่จุดมุ่งหมายทางศีลธรรมและการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำได้ทัดเทียมกันไม่ว่าสถานศึกษาจะมีขนาดใด

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มโรงเรียนอำเภอปลวกแดง มีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล

ผู้บริหารต้องมีความกล้าหาญทางดิจิทัลในการประกาศนโยบาย Digital First หรือ นโยบายลดใช้กระดาษ (Paperless) อย่างเป็นรูปธรรม โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างงบประมาณจากวัสดุสิ้นเปลืองไปสู่การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีระยะยาว เพื่อวางตำแหน่งโรงเรียนให้สอดคล้องกับทิศทางอนาคตอย่างยั่งยืน

### 3.2 ด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสู่การบริหารงานอัจฉริยะ (Smart Management) ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) โดยใช้ระบบ Dashboard แสดงผลข้อมูลสารสนเทศแบบ Real-time และแพลตฟอร์มออนไลน์ บูรณาการงานทั้งระบบ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร และช่วยให้กระบวนการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

### 3.3 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร

สร้างนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเติบโต โดยการสร้าง พื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ให้ครูกล้าทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ โดยไม่เกรงกลัวความผิดพลาด (Innovation Sandbox) พร้อมทั้งเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาจากการอบรมภายนอก มาเป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) และระบบพี่เลี้ยงภายใน (Digital Mentoring) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ยั่งยืน

### 3.4 ด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย

สวมบทบาท นักเชื่อมประสาน (Network Builder) โดยใช้ประโยชน์จากบริบทพื้นที่อุตสาหกรรม ใช้ช่องทางดิจิทัลสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและระดมทรัพยากร (CSR) จากภาคเอกชนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มาช่วยลดช่องว่างด้านงบประมาณและเติมเต็มอุปกรณ์เทคโนโลยี

### 3.5 ด้านจริยธรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์

ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และกำหนดระเบียบบรรณมาภิบาลข้อมูลอย่างเคร่งครัด ควบคู่ไปกับการปลูกฝังความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) ให้แก่ครูและนักเรียน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางไซเบอร์ที่เข้มแข็งและยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านนี้ให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งประกาศวาระ Digital First โดยจัดรับรายงานรูปแบบกระดาษอย่างเป็นทางการ และรวมศูนย์แพลตฟอร์มการทำงาน (Platform Unification)

2. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อรักษามาตรฐานและพัฒนาต่อยอด ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ความคุ้มค่าและโอนย้ายงบประมาณส่วนต่างไปสู่การเข้าซื้อระบบ Cloud Storage หรือ High-speed Internet

3. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมุ่งสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox) ที่อนุญาตให้ครูลองใช้วิธีการใหม่ๆ

4. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลด้านการสื่อสารดิจิทัลและการสร้างเครือข่าย ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อความยั่งยืน ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารเชิงรุก (Proactive Digital Branding) ผ่านเว็บไซต์และ Social Media

5. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อลดช่องว่างนี้ หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่น (Cross-generational Learning)

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การขยายขอบเขตกลุ่มประชากร: ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

2. การเจาะลึกด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research): ควรทำการวิจัยเชิงทดลองหรือวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยสร้าง รูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มโรงเรียนเป้าหมาย

3. การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ (Causal Factor Analysis): ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล เช่น ทักษะที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitude towards Change), แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ หรือทักษะทางอารมณ์ (Soft Skills) เพื่อค้นหาว่าปัจจัยใดเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดในการสร้างผู้นำยุคดิจิทัล

### เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา วรรณศรี. (2564). *การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2566). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2564). *ภาวะผู้นำดิจิทัล*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ธนัชพร เกิดรุ่ง และ ภูวนัย สุวรรณธารา (2025). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(4), 233-250. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/283331>
- ลลิตา ไสยสัตย์ และศศิธรดา แผงไทย. (2025). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3. *Journal of Integration Social Sciences and Development*, 5(1), 63-76. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/JISSD/article/view/1750>
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พริกหวานกราฟฟิค.
- Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Couros, G. (2015). *The innovator's mindset: Empowering learning, unleashing talent, and leading a culture of creativity*. Dave Burgess Consulting, Inc.
- Creighton, T. B. (2003). *The principal as technology leader*. Corwin Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

- Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge*. Toronto: Pearson.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Picciano, A. G. (2011). *Educational leadership and planning for technology* (5th ed.). Pearson.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.  
<https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Richardson, J. W., & Sterrett, W. L. (2018). *Digital principal: A practical guide to leading innovation*. International Society for Technology in Education.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin.