

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

A Study on Guidelines for Developing Transformational Leadership in the Digital  
Era Among Educational Institution Administrators Under Roi Et Provincial Office  
of Learning Encouragement

สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ<sup>1</sup>, ปฐมพรณ์ อินทรางกูร ณ อยุธยา<sup>2</sup> และ อูไรรัตน์ แยมชุตี<sup>3</sup>

Supattarasak Khumsamart<sup>1</sup>, Pathomporn Intarangkun NA Ayudhya<sup>2</sup> and Aurairat Yamchuti<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยธนบุรี

Thonburi University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup>Supattarasak@gmail.com

Received July 23, 2025; Revised March 4, 2026; Accepted March 13, 2026

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยอิงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio, แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นกรอบการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 200 คน ได้จากการสุ่มตามสูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา อ้างอิงแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มี 4 ด้านหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ ผู้นำทางดิจิทัล วิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล 2. สภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่ “วิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล” รองลงมาคือ “วิสัยทัศน์ดิจิทัล” 3. แนวทาง

พัฒนา ครอบงำเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ เสริมสร้างสมรรถนะทางเทคโนโลยีให้กับผู้บริหารและครู และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับการบริหารจัดการดิจิทัล

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ยุคดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

This article aims to 1. examine the components and indicators of transformational leadership in the digital era among school administrators 2. investigate the current state, desired state, and essential needs concerning transformational leadership in the digital era of school administrators. 3. explore approaches to A Study on Guidelines for Developing Transformational Leadership in the Digital Era among Educational Institution Administrators under Roi Et Provincial Office of Learning Encouragement A mixed-methods research design was employed, drawing on Bass and Avolio's concept of transformational leadership, transformational leadership theory, and digital leadership as the conceptual framework. The sample consisted of 200 participants, selected through random sampling based on Taro Yamane's formula. The research instruments included questionnaires, in-depth interviews, and focus group discussions. Data were analyzed using descriptive statistics in conjunction with qualitative data derived from interviews and focus groups.

The findings revealed the following 1. Key Components Digital-era transformational leadership comprises four core Components (1) digital leadership vision, (2) digital learning orientation, (3) technological competency, and (4) digital management capability. 2. Current and Desired Conditions: The current leadership condition was found to be at a moderate level, while the desired condition was at the highest level. The most critical area of need was digital learning orientation, followed by digital leadership vision. 3. Development Guidelines: Effective development should emphasize creating a shared digital vision, utilizing digital technologies systematically, enhancing technological competencies for both administrators and teachers, and promoting learning processes that integrate with digital management practices.

**Keywords:** Transformational Leadership; Digital Era; School Administrators

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ประเทศไทยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ตลอดจนการปฏิรูประบบการบริหารราชการให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Office of the National Digital Economy and Society Commission, 2018)

ในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 3 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อสร้างศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของโลกอนาคต (National Strategy Committee, 2018) สอดคล้องกับแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พ.ศ. 2561–2565 ที่มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัลและเสริมสร้างทักษะสำคัญ เช่น การคิดเชิงตรรกะ (Computational Thinking) การเขียนโปรแกรม (Coding) และการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Digital Economy Promotion Agency, 2018) ขณะเดียวกัน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคอนให้มีความรู้ที่มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านการคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the Education Council, 2017)

อย่างไรก็ตาม รายงานการพัฒนามนุษย์ (Human Development Report) ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 77 จาก 189 ประเทศ (United Nations Development Programme [UNDP], 2019) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ หากไม่เร่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง อาจทำให้ประเทศไทยเสียเปรียบในการแข่งขันในระดับนานาชาติในระยะยาว

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods) ที่ใช้ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด และการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันข้อมูลเชิงคุณภาพ บทความนี้จะนำเสนอเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ โดยจะวิเคราะห์องค์ประกอบผู้นำดิจิทัลตามกรอบแนวคิดของ Stewart (2015) และใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT, TOWS Matrix และ 7'S Model เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาท้องถิ่นให้

สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งแวดวงวิชาการและการพัฒนาระบบการศึกษาในระดับพื้นที่อย่างแท้จริง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมาก โดยมีนักวิชาการระดับสากล เช่น Burns (1978); Bass (1996); Yukl (1998) และ Fullan (2006) ที่ได้นำเสนอกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำในมิติของการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาผู้ตาม และการบริหารจัดการความขัดแย้ง

Bass และ Avolio (1994) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำควรสามารถพัฒนาผู้ตามให้เห็นภารกิจและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และสร้างแรงจูงใจจากภายใน เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่สูงกว่าเดิม

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในเชิงทฤษฎี แต่ยังไม่พบงานวิจัยเฉพาะที่ลงลึกในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดที่ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

### 2. แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ได้รับความยอมรับว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ในยุคการศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยมีลักษณะเฉพาะ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร การสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการคนยุคใหม่ (Digital Native) โดยอ้างอิงจาก Daft (2007); Gardiner (2006) และ Fry (2003) รวมถึงงานของนักวิชาการไทย เช่น Thammasat Law Publishing (2019) and Jiraphon Sangpo (2020)

แม้ภาวะผู้นำดิจิทัลจะถูกศึกษาหลากหลายบริบท แต่ในประเทศไทยยังมีข้อจำกัดของการศึกษาที่เจาะลึก “การผนวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “ภาวะผู้นำดิจิทัล” เฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสถานศึกษาในเขตภูมิภาค เช่น จังหวัดร้อยเอ็ด

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เน้นภาวะผู้นำในแง่มุมมองกว้าง เช่น ความสามารถทั่วไปของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) และเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ซึ่งแม้จะเป็นประโยชน์เชิงแนวคิด แต่ขาดการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทางการศึกษาโดยเฉพาะในยุคดิจิทัล หรือบริบทเฉพาะของหน่วยงานอย่างสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษาของ Fullan (2006) และ Bass (1985) แม้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรศึกษา แต่ยังไม่ปรากฏงานใดที่มุ่งวิเคราะห์ “ความต้องการในการพัฒนา” หรือ “ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทพื้นที่จริง” ในเขตภูมิภาค

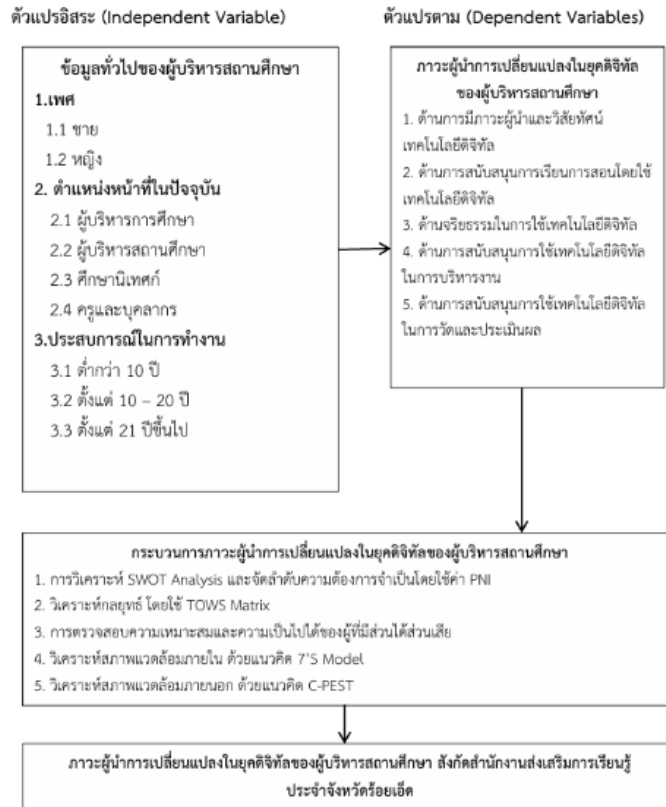
#### การวิเคราะห์ช่องว่างขององค์ความรู้ (Knowledge Gap)

จากการสังเคราะห์เนื้อหาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า

1. ยังไม่มีงานวิจัยที่เน้นศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของ “การปรับใช้ดิจิทัล” อย่างครอบคลุมในระดับสถานศึกษา
  2. ช่องว่างทางองค์ความรู้เกิดจากการที่ยังไม่มีการศึกษาเชิงพื้นที่ในบริบทเฉพาะของจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรมเฉพาะ
  3. การผนวก “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และ “ภาวะผู้นำดิจิทัล” เข้าด้วยกันในการศึกษาระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังขาดข้อมูลและโมเดลแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
- ดังนั้น งานวิจัยนี้จะอ้างอิงแนวคิดทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนา แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งยังไม่ถูกศึกษาอย่างเป็นระบบ จึงถือว่าเป็น ระเบียบวิธีใหม่ทางวิชาการ ที่มีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาไทยในบริบทท้องถิ่นและสังคมดิจิทัล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด โดยศึกษาจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ Stewart M (2015) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญของการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัย เชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) พื้นที่วิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ประชากร คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานส่งเสริมการศึกษารัฐประจำจังหวัดร้อยเอ็ด รวมจำนวน 400 คน (Reference : Personnel Statistics Roi Et Provincial Office of Learning Encouragement. 2023) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมจำนวน 200 คน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$

#### วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธี การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในกรณีข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีการระบุคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างให้ตรงกับวัตถุประสงค์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ชนิด ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ออกแบบตามแนวคิดของ Burns (1978); Bass & Avolio (1994) และทฤษฎีภาวะผู้นำดิจิทัล เช่น Senduk (2017); ISTE Standard (2022) มี 3 ตอน ได้แก่

1.1 ข้อมูลทั่วไป (แบบ Check list)

1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น (มาตราส่วน Likert 5 ระดับ ตาม Boonchom Srisuksaard, 2002)

1.3 คำถามปลายเปิด

- ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

0.60–1.00

- ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย: ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) มีค่า  $\geq 0.70$

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

- สร้างตามแนวคิด *Structured Interview* ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล วิธีการเรียนรู้ สมรรถนะเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล

- กลุ่มเป้าหมาย 5 คน (ผู้บริหาร 2 คน ครู 3 คน) คัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติ เช่น มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และเป็นสถานศึกษานำร่องด้านนวัตกรรม

- ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ

3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)

- จัดทำประเด็นการสนทนาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

- ใช้หลักการสังเคราะห์ตามแนวคิด Fullan (2006) และ ISTE Standard (2022)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการระหว่างเดือน มิถุนายน – สิงหาคม พ.ศ. 2567 ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลแบบมีหนังสือขอความอนุเคราะห์อย่างเป็นทางการผ่านคณะบดีมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี พร้อมการนัดหมายล่วงหน้าและการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ก่อนส่งหนังสือลงพื้นที่สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์ข้อค้นพบและบรรยายเชิงพรรณนา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) เพื่อทราบถึงแนวคิด เพื่อให้เข้าใจแนวคิด หลักการความเป็นมา รูปแบบ ความสัมพันธ์ และกระบวนการสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งในระดับนโยบาย ประชาชน ชุมชน และองค์กร/สถาบันการศึกษา ในพื้นที่กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด การศึกษาภาคสนามนี้จะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) ศึกษาคัดเลือกพื้นที่และหน่วยงาน ทำการศึกษาและคัดเลือก สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด และสถานศึกษาในสังกัด เป็นกรณีศึกษาโดยวิธี การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพราะพื้นที่นี้มีความสำคัญ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยเน้นกระบวนการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล และการสร้างสมรรถนะดิจิทัลให้กับบุคลากรในทุกระดับ

(2) เก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ศึกษาข้อมูลเชิงลึกผ่านการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Meeting) โดยร่วมกับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งประชาชนและภาคีเครือข่ายในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

(3) วิเคราะห์เชิงลึก แนวคิดและกระบวนการ ดำเนินการ วิเคราะห์แนวคิด รูปแบบ การจัดการ และแนวทางพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างระดับนโยบายกับสถานศึกษาและชุมชน โดยใช้วิธีการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งเอกสารและภาคสนาม เพื่อหากกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบท

(4) สรุปและเผยแพร่ผลการศึกษา สรุปผลจากเอกสารและภาคสนามตามประเด็น แนวคิด หลักการ ความเป็นมา รูปแบบ ความสัมพันธ์ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เพื่อนำไปเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานนโยบายระดับจังหวัด สถานศึกษา ชุมชน และผู้สนใจทั่วไปได้รับทราบ และนำไปใช้พัฒนาเชิงนโยบายได้ต่อไป

(5) วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนา จากข้อมูลภาคสนาม จะวิเคราะห์หา รูปแบบและแนวทาง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อค้นพบและความต้องการของพื้นที่ เพื่อเป็นต้นแบบขยายผลต่อโรงเรียนอื่น ๆ ในจังหวัด

(6) สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อยกระดับสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล
2. มีประสบการณ์ในด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการใช้เทคโนโลยีอย่างน้อย 5 ปี
3. มีการศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแนวทงสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Guide) ซึ่งสร้างตามกรอบองค์ประกอบจากทฤษฎีผู้นำดิจิทัล (Senduk, 2017; ISTE, 2022) และตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ไม่น้อยกว่า 0.60

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามในพื้นที่ สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ระหว่าง เดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม พ.ศ. 2567 โดยใช้วิธีขออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร และนัดหมายกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Mean, Percentage, SD) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วย Priority Needs Index (PNI)

ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากรายงานการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

### การนำเสนอผลการศึกษาริชัย

จัดทำรายงานวิจัยในรูปแบบเอกสารทางวิชาการ พร้อมตาราง สถิติ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงาน สถานศึกษา และชุมชนในจังหวัดร้อยเอ็ด รวมถึงเผยแพร่ในวงวิชาการเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยต่อไป

### ผลการวิจัย

ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มี 4 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับความถี่ขององค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้าน

วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล,วิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล,สมรรถนะทางเทคโนโลยี ซึ่งมีความถี่ขององค์ประกอบเท่ากัน และ 2) ด้านการบริหารจัดการดิจิทัล องค์ประกอบทั้ง 4 สามารถส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้าน 116 วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล ด้านวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล และด้านการบริหารจัดการดิจิทัล มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.80, S.D.=0.45) และความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 5.00, S.D.=0.00) รองลงมาเป็นด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D.=0.55)

ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.86, S.D. = 0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การบริหารจัดการดิจิทัล ส่วนสภาพ ที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67, S.D. = 0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำ ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ เชิงดิจิทัล วิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล

ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 3.1 ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ควรมีการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) ของสถานศึกษา ดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยมีจุดหมาย ปลายทางที่ชัดเจน นำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงสู่การปฏิบัติรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานต้นสังกัด นำมากำหนด วิสัยทัศน์ดิจิทัลร่วมกัน วิสัยทัศน์ควรมีความชัดเจนทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ สามารถปฏิบัติได้จริงสร้าง ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เผยแพร่วิสัยทัศน์สู่สาธารณชน ดำเนินงาน ให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล 3.2 ด้านวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลในการปฏิบัติงานเป็นประจำ และสม่ำเสมอ การนำเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการทำงานหรือระบบงานใน องค์กร การใช้และเข้าใจดิจิทัล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ให้โอกาส

ผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มที่ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในสถานศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึง 117 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างทั่วถึง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับการดำเนินงาน และการจัดการเรียน การสอน ปลูกฝังบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน

3.3 ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการ ประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัล มีการสร้างเครือข่ายผ่านสื่อดิจิทัล สร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นระบบที่ถูกต้อง เหมาะสม สามารถเข้าถึงได้สะดวก สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นครู บุคลากร ในการนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงระบบงานให้ทันสมัยเสมอ ควรศึกษาการทำงานอย่างเป็นระบบและชี้แนะผู้อื่นได้ นิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ออกแบบระบบให้ สอดคล้องกับปัจจัย และบริบทของโรงเรียนสืบค้นง่าย ปรับปรุงข้อมูลในทุก ๆ ด้านให้เชื่อมโยงกัน สร้าง ความร่วมมือในการปรับปรุงระบบ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำหนดกรอบการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดชุมชนหรือสังคมเรียนรู้ออนไลน์ สนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

3.4 การบริหารจัดการดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่าและเพียงพอต่อการใช้งาน สามารถแสดงศักยภาพทางด้านการบริหาร มีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง เหมาะสมกับยุคดิจิทัล ควรใช้ดิจิทัลในการบริหาร มีแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ชัดเจนต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีด้านเทคโนโลยี พัฒนาตนเอง สร้างและพัฒนาผู้นำด้านดิจิทัล เพิ่มขีด ความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เตรียมความพร้อมให้ครู บุคลากร และ นักเรียน มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และมีจรรยาบรรณ

ดังนั้น ทั้ง 4 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด และสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ยั่งยืนในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าผลจากการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า องค์ประกอบหลักประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล วิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล ซึ่งองค์ประกอบวิสัยทัศน์

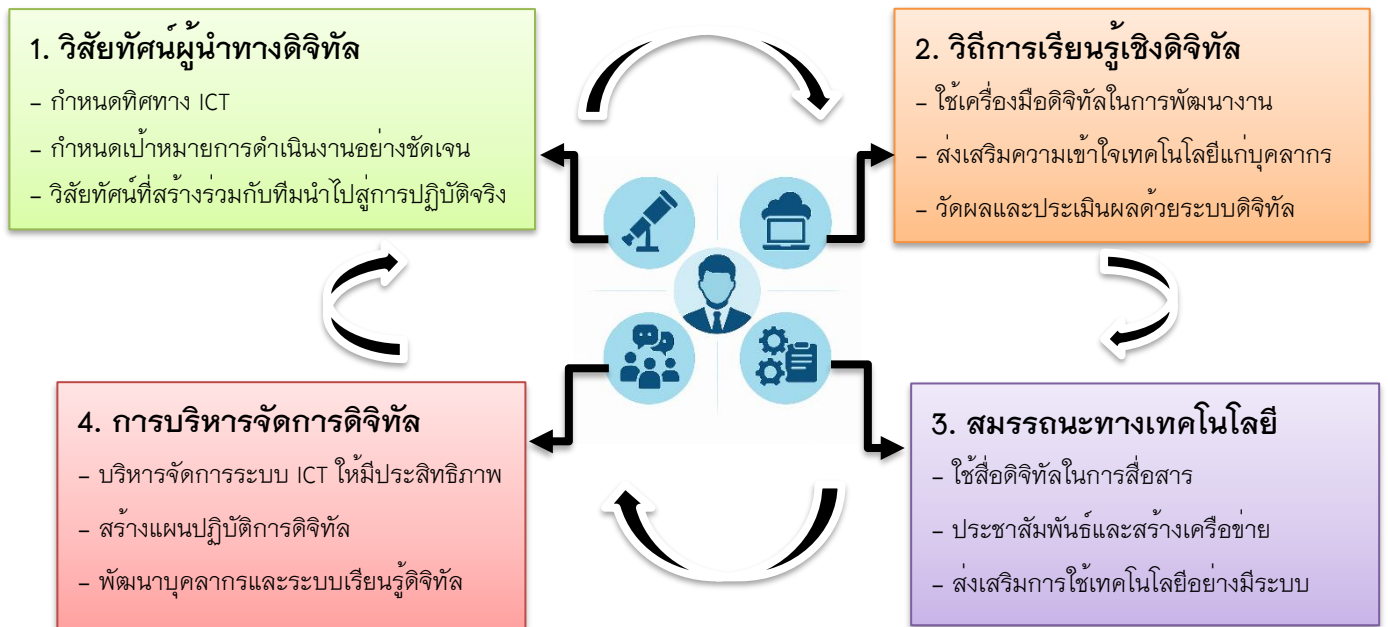
ผู้นำทางดิจิทัลได้รับการจัดลำดับสำคัญเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันท่วงที และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สามารถถ่ายทอดเป้าหมายและพันธกิจสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dennis (2009) and Thaweethit (2015) ที่ชี้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การจัดการศึกษาเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

พบว่า ผลจากการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน ในด้านวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัลมากที่สุด รองลงมาคือวิสัยทัศน์ผู้นำดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูยังมีข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากต้องคำนึงถึงข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 ที่กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้การเผยแพร่ข้อมูลต้องระมัดระวังและตรวจสอบความถูกต้องมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Quan (2009) and Yai-dee (2017) ที่กล่าวถึงการคำนึงถึงจริยธรรมและข้อกำหนดในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรการศึกษาเพื่อให้เกิดความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการจัดการข้อมูล

พบว่า ผลจากการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แนวทางที่ผู้บริหารควรพัฒนามีความครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดได้ การสร้างวัฒนธรรมวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร และการจัดการบริหารในรูปแบบดิจิทัลที่เหมาะสมและมีจริยธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนทรัพยากรดิจิทัล ให้เพียงพอและทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Miglena (2018) and Kisukpan (2020) ที่เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และการจัดการสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

สรุป การอภิปรายผลนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านควบคู่กันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวและพัฒนาตามนโยบายดิจิทัลของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



### 4 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

#### สรุป

งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำดังกล่าว (2) สสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และ (3) เสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ผลการศึกษาได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล วิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล สมรรถนะทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการดิจิทัล ซึ่งได้รับการประเมินว่ามีความสำคัญในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย 4.40–5.00). เมื่อสำรวจสภาพจริง พบว่าสถานภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.86) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย 4.67) และความต้องการพัฒนาสูงที่สุดอยู่ที่ด้านวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล รองลงมาคือวิสัยทัศน์และสมรรถนะทางเทคโนโลยี

จากการศึกษาเชิงคุณภาพร่วมกับผู้บริหาร ครู และผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลควรเน้นรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1. การเสริมสร้างทิศทางวิสัยทัศน์ ICT ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร
3. พัฒนาสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยและต่อเนื่อง

#### 4. บริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรผ่านแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล

ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังได้เสนอ “องค์ความรู้ใหม่” ซึ่งเป็นการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 4 ด้าน ที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นการรอบในการประเมินและพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถนำไปขยายผลในระดับจังหวัดหรือระดับนโยบายได้อย่างเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารระดับสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรกำหนด นโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หรือให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

1.2 หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปฝึกอบรม หลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบรรจุเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ในหลักสูตร

1.3 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรกำหนดนโยบายทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเชิงลึกแต่ละองค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น องค์ประกอบวิสัยทัศน์ ผู้นำทางดิจิทัล หรือวิธีการเรียนรู้เชิงดิจิทัล เพื่อพัฒนาเกณฑ์วัดและแนวทางการพัฒนาเฉพาะด้าน

2.2 ทดลองนำกรอบแนวคิดที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตร หรือโปรแกรมฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แล้วประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร

2.3 ขยายขอบเขตการวิจัยไปยังบริบทที่ต่างออกไป เช่น จังหวัดอื่น ๆ หรือองค์กรที่มีลักษณะและขนาดต่างกัน เพื่อทดสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดในบริบทที่หลากหลาย โดยเฉพาะองค์กรที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร และเทคโนโลยี

2.4 ศึกษาปัจจัยหนุน และอุปสรรคในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ

2.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลลัพธ์การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน เพื่อยืนยันว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

โดยควรให้ความสำคัญกับ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงดิจิทัล การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรการศึกษาระบบดิจิทัล

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่มีต่อคุณภาพของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ในระดับโรงเรียน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ นโยบายดิจิทัล และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ

## References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chanyapak, Y. (2017). A study of approaches to developing technological leadership of school administrators under Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization. *Doctor of Social Sciences Journal*, 8(1), 150–163.
- Chuwana, T. (2015). *A model for developing the academic leadership of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Northeastern Thailand* [Doctoral dissertation, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Daft, R. L. (2007). *Management*. Thomson.
- Dennis, C. J. (2009). *The relationship between principals' self-perceptions and teachers' perceptions of high school principals' instructional leadership behaviors in South Carolina high schools* [Doctoral dissertation, University of South Carolina].

- Ekachai, K. (2016). School management in digital era. <http://www.trueplookpanya.com/knowledge/content/52232>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fullan, M. (2006). *Leading in a culture of change*. Jossey–Bass.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendental leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review*, 6(2), 62–76.
- International Society for Technology in Education. (2022, February 14). *ISTE standards: Education leaders*. <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-education-leaders>
- Jiraphon, S., et al. (2017). *Leadership in digital era management: IT organizations and related organizations in Bangkok metropolitan region*. College of Innovation, Thammasat University.
- Quan, L. (2009). *Leadership and subordinate's working outcomes: Subordinate's psychological capital as a mediator and LMX as a moderator* [Doctoral dissertation, Xi'an Jiaotong University].
- Royal Thai Government Gazette. (2019, April 11). *National policy and plan for digital development for economy and society B.E. 2561–2580 (2018–2037)*, 136(47K), 1–38.
- Senduk, A. (2017, March 18). *Leadership in the digital era: How to grow digital leaders*. Medium. <https://medium.com/@andrewsenduk/leadership-in-the-digital-era-how-to-grow-digital-leaders-72f6143a9b95>
- Srisard, B. (2011). *Preliminary research* (9<sup>th</sup> ed.). Sureewiyasan.
- Stewart, M. (2015). The language of praise and criticism in a student evaluation survey. *Studies in Educational Evaluation*, 45, 1–9.
- Thammasat Law Publishing (Dhammaniti). (2019). *Leaders in the digital economy era*. <https://shorturl.at/dhoEO>
- Todorova, M. (2018). Skills for digital leadership Prerequisite for developing high–tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 17(12), 50–74.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.