แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*

Guidelines for Developing Digital Leadership among of School Administrators in Phrapariyattidham Secondary Schools

[1]พระศักดา ข้อยุ่น, วราภรณ์ ไทยมา และ ภัทราวดี มากมี
[1]Phra Sakda Khoyoon, Waraporn Thaima and Pattrawadee Makmee
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University, Thailand.
[1]Corresponding Author's Email: sakdakhoyoon044@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3. เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 463 คน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ เครื่องมือวิจัยของงานเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่านเพื่อยืนยันความถูกต้องเป็นไปได้ของตัวแปรและองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเอกสาร ส่วนระยะที่ 3 เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบประเมินที่ใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน เพื่อยืนยันผลการพัฒนาข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลฯ ส่วนเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณสำหรับงานระยะที่ 2 คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลฯ มี 4 ปัจจัย 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลฯ ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าสถิติ Chi-square = 86.92, df= 84, p = 0.39, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA= 0.01, RMR= 0.01) และ 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาฯ สามารถสรุปประเด็นได้ 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ และด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำมากำหนดเป็นนโยบายส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนพระปริยัติธรรม; การพัฒนาภาวะผู้นำ

---

*Received February 28, 2025; Revised March 16, 2025; Accepted March 24, 2025

Abstract

The research article aimed to achieve the following objectives: (1) to investigate the factors influencing digital leadership among school administrators; (2) to analyze factors influencing digital leadership among school administrators; and (3) to develop guidelines for enhancing digital leadership in school administrators. The study population comprised school administrators from Phrapariyattidham Secondary Schools under the General Education Department. Employing proportional stratified random sampling, a sample of 463 participants was selected. This study utilized a multi-phase mixed-methods design. In Phase 1, qualitative data were collected through semi-structured interviews with seven experts to validate the variables and components identified from the documentary review. In Phase 3, in-depth interviews and evaluation forms were administered to seven experts to verify the developed guidelines for digital leadership enhancement. For the quantitative component in Phase 2, a questionnaire with a reliability coefficient of 0.98 was employed. Data analysis involved descriptive statistics, including means and standard deviations, as well as structural equation modeling.

The study resulted in the following key findings: 1) Four primary factors were identified as influencing digital leadership among school administrators; 2) The analysis revealed that all four factors exhibited high average scores, ranked in descending order as follows: communication, organizational culture, transformational leadership, and motivation. The structural equation model demonstrated a good fit with the empirical data, as indicated by the following fit indices: Chi-square = 86.92, df = 84, p = 0.39, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.01, and RMR = 0.01; and 3) Based on these findings, the proposed guidelines for developing digital leadership among educational administrators were categorized into four key dimensions: transformational leadership, communication, motivation, and organizational culture. These guidelines are considered practical and applicable for the effective enhancement of digital leadership competencies among school administrators.

Keywords: Digital Leadership; Educational Administration; Phrapariyattidham Schools; Leadership Development

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อที่จะสามารถนำทีมงานไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Yingumnouchai, Phoglin, and Singpan, 2021) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในด้านการจัดการศึกษา มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในเชิงบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภายใน การจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผ่านระบบดิจิทัลมีความสะดวก รวดเร็ว คุ้มค่าเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ เพื่อให้ทันกับยุคสมัยและเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงาน (Auiwong et al., 2021) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในแวดวงการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีที่ชัดเจน สามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์กร (Satsup, Chaumpong, and Pakdeejit, 2024) ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารงาน สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล (Yasanop, and Lertamornsak, 2024) เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล (Woarapongpat, Cai, and Wongsawad, 2024)

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเส้นทางสู่การศึกษาไทย 4.0 และจุดเน้นด้านการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้เรียนรู้ตามความสนใจผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชนและเตรียมความพร้อมสำหรับอาชีพในอนาคต เช่น การเรียนการสอนออนไลน์และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ (Ministry of Education, 2022)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบูรณาการในการบริหารงานสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนงานต่าง ๆ จำเป็นต้องศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เป็นผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน โดยเฉพาะการใช้สื่อดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Wechayaluck, 2023) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Thawinkarn, 2021) ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลต้องมีการพัฒนาให้สอดรับกับการเปลี่ยนผ่าน (Transform) ทางเทคโนโลยี ผู้นำดิจิทัลนั้นไม่เพียงแต่จะมีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการนำองค์กรเท่านั้นแต่จะต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาทางดิจิทัลโดยขับเคลื่อนองค์กรทั้งระบบ สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้เรียน การเรียนรู้ ครู เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (Buachu, 2019) สอดคล้องกับ Wannasri (2021) กล่าวว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเรียนรู้และคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลบวกต่อการบริหารจัดการองค์กร อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ จากจุดเน้นดังกล่าวอีกทั้งหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้นำโรงเรียนพระปริยัติธรรมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อให้ทันยุคการเปลี่ยนแปลงนี้

จากการสังเคราะห์บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จำนวน 30 ท่าน พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 67 จะเน้นไปที่การศึกษาตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ร้อยละ 13 และ ร้อยละ 20 ศึกษาเกี่ยวกับความหมาย และคุณลักษณะของภาวะผู้นำดิจิทัล ตามลำดับ แต่ยังไม่มีการศึกษาเจาะลึกถึงรายละเอียดที่เด่นชัดว่ามีองค์ประกอบหรือปัจจัยใดที่อิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพด้านภาวะผู้นำของสถานศึกษา

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แผนการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi - Phase Mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่แบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการสังเคราะห์เนื้อหาจากหนังสือ วารสาร รายงานการวิจัย และบทความออนไลน์ที่มีแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 26 เรื่อง ได้เป็น ร่าง โมเดลองค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล และกำหนดนิยามศัพท์ของแต่ละตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยนำนิยามศัพท์ที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ด้านภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหาโดยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ความสามารถด้านการวัดและประเมินผล และด้านบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และนำข้อคำถามที่ได้รับความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป มาตั้งเป็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ต่อไป และรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะเป็นผู้ยืนยันผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 นั้น คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและบริหารสถานศึกษาจำนวน 7 ท่าน (Creswell, and Poth, 2018) ที่คัดเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์คือ 1) ต้องเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา 1 ท่าน 2) เป็นผู้บริหารเขตการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2 ท่าน 3) เป็นศึกษานิเทศก์ 2 ท่าน และ 4) เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา 2 ท่าน โดยแต่ละท่านสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์การสอนทางการบริหารหรือการบริหารงานไม่น้อยกว่า 5 ปี (Joungtrakul et al. 2021) จากนั้น ได้ทำการติดต่อนัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์จนครบ

ขั้นตอนที่ 3 หาความสอดคล้องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม และประกอบกับทำการสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) ที่ได้จากสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเข้าด้วยกันและสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ที่มีรายละเอียดดังนี้

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2567 ทั่วประเทศ จำนวน 640 คนจาก 401 โรงเรียน (National Office of Buddhism, 2023) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม ปีการศึกษา 2567 จำนวน 463 คน ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2019) ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Randon Sampling) ร้อยละ 72 ของประชากรจำแนกตามกลุ่มสำนักเขตการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม จำนวน 14 เขต หรือกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมฯ ทั้ง 401 โรงเรียน รวมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนอีก 62 คน ที่ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารฯ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ตอนที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตอนที่ 4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหาร ตอนที่ 5 ปัจจัยการสื่อสารของผู้บริหาร และตอนที่ 6 ปัจจัยการสร้างเสริมแรงจูงใจของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบการให้คะแนน 5 ระดับ (Likert Scale) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.99 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในภาพรวมเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนส่งทางไปรษณีย์พร้อมแนบ Qr-code แบบสอบถามฯ เพื่อเก็บข้อมูลและขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามใน Qr-code Google Form ได้รับหนังสือรับรองการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เลขที่ COA. No. SPUIRB-2024-122 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาในระบบครบสมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 ซึ่งมีความเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ทราบลักษณะโดยทั่วไปของตัวแปรที่เก็บรวบรวมได้ ใช้การทดสอบตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ความครบถ้วนของข้อมูล ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) การกระจาย (Coefficient of Variance) ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ของปัจจัยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ การวิเคราะห์เส้นทางระหว่างตัวแปรแฝง และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย (Field, 2018)

ระยะที่ 3 การจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เริ่มจากการศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ และจัดทำ (ร่าง) แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมฯ ที่แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนแรกเป็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติม จากนั้น ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ฯ โดยคณะผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวัด ประเมินผล และการบริหารการศึกษาชุดเดิมทั้ง 5 ท่าน (Joungtrakul et al. 2021) และนำ

ข้อคำถามที่ได้รับความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป มาตั้งเป็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มจากการ 1) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Selection) คือ ผู้ทรงคุณวุฒที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 4 ท่าน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในส่วนของการศึกษาพระริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จำนวน 3 ท่าน รวมเป็น 7 ท่าน (Creswell, and Poth, 2018) 2) ทำการติดต่อ นัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกตามกำหนดจนครบทุกท่าน 3) ตรวจสอบความครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการ 4) สรุปสาระสำคัญที่เป็นความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวมมาเป็นข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารโรงรียนพระปริยัติธรรมฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคุณภาพของข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมฯ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Stufflebeam มาเป็นแนวทางในการประเมินการพัฒนา 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ความถูกต้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ 2) ความเป็นประโยชน์ในเชิงการพัฒนา 3) ความเป็นไปได้ในการนำแนวทางที่เสนอไปปฏิบัติ และ 4) ความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ นำมาวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ใช้สถิติบรรยาย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดของวิธีวิจัย ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมมักเป็นสถานศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะทางศาสนาและวัฒนธรรม ทำให้การเข้าถึงข้อมูลอาจเป็นไปได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านความเชื่อและความเป็นส่วนตัวส่งผลให้การเก็บข้อมูลใช้เวลานานและใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยการสื่อสาร และ4) ปัจจัยการสร้างเสริมแรงจูงใจ

2. ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารข้างต้น นำมาวิเคราะห์ สามารถแสดงข้อมูลได้ดังนี้

Table 1 Mean ($\bar{X}$) and standard deviation (S.D.) of factors influencing digital leadership.

ที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.20	0.60	มาก	3
2	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	4.23	0.58	มาก	2
3	ปัจจัยการสื่อสาร	4.24	0.56	มาก	1
4	ปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.15	0.55	มาก	4
	รวม	**4.21**	**0.57**	**มาก**	

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับโมเดลพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ตามลักษณะการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างระบุ

ความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ χ^2= 86.92, df= 84, p = 0.39, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA= 0.01, RMR = 0.01 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้

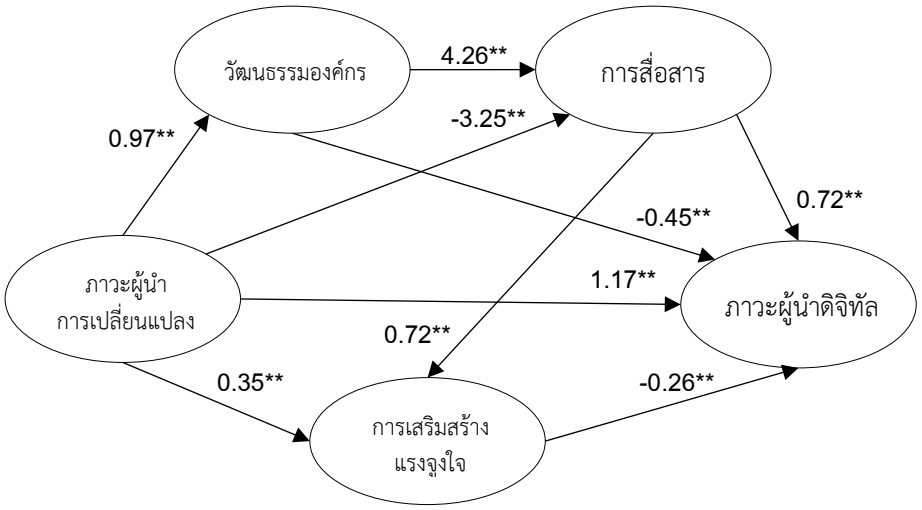


Figure 1: Factors influencing the digital leadership of school administrators

จากภาพที่ 1 แสดงเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สามารถแปลผลได้ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 1.17 ที่มีค่าสูงสุดส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผลให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงขึ้นด้วย อย่างมีนัยสำคัญ (2) การสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.72 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างมีนัยสำคัญ (3) การเสริมสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ -0.26 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล แสดงว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ไม่อาจเพียงพอต่อการสนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลให้เกิดขึ้นได้ อย่างมีนัยสำคัญ และ(4) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ -0.45 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัล แสดงว่าหากผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้ภาวะผู้นำดิจิทัลลดลง อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร มี 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลด้วยการจัดอบรมเกี่ยวกับแนวโน้มและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักรู้ในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอน และกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลโดยการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกด้านและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการนำดิจิทัลมาใช้ด้วยวางระบบติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการใช้งานเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับมาสนับสนุนการตัดสินใจ (2) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัลด้วยการส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์ เช่น อีเมล แพลตฟอร์มประชุมออนไลน์ และแอปพลิเคชันการสื่อสารอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความโปร่งใสในการสื่อสาร ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารสองทางโดยการสนับสนุนให้มีการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูอย่างสร้างสรรค์ ผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การประชุมประจำสัปดาห์หรือการสนทนาออนไลน์แบบเรียลไทม์ ผู้บริหารควรจัดอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารด้วยการส่งเสริมจัดอบรมการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมนำเสนองาน การจัดการข้อมูล และการออกแบบสื่อดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาระบบแจ้งข้อมูลสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร เช่น ข่าวสาร การประชุม และประกาศ ผ่านแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่ตอบสนองความต้องการของโรงเรียน (3) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรสนับสนุนการบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ผู้บริหารควรส่งเสริมความท้าทายในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ เช่น การจัดแข่งขันพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาทักษะของบุคลากร ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลตามผลงานที่ชัดเจนด้วยการวางเกณฑ์การประเมินผลงานที่โปร่งใสและเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในงานบริหาร เช่น การจัดการระบบข้อมูลนักเรียนหรือการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการรับฟังความต้องการของบุคลากร เช่น ใช้แบบสอบถามออนไลน์หรือแพลตฟอร์มการสนทนาเพื่อสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเสนอแนะของบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการบริหาร (4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษาด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีในทุกระดับ เช่น การจัดอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล หรือกิจกรรมแข่งขันด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยการส่งเสริมให้เกิดการจัดกลุ่มเรียนรู้ ชุมชนการปฏิบัติ (Community of Practice) และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญของความก้าวหน้า โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกันบนฐานดิจิทัลในองค์กร เช่น การใช้ระบบจัดการโครงการที่ช่วยให้ทุกคนเห็นภาพรวมของงาน

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วยแนวทาง 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการพัฒนาไปส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษานำสู่การปฏิบัติ แสดงดังภาพต่อไปนี้



Figure 2: The New Body of Knowledge

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลให้บุคลากรเข้าใจชัดเจน กระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลผ่านการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเคารพจากบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass, and Avolio (1994) ที่ว่า ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบอื่น ๆ นอกจากนี้ พนักงานที่ทำงานภายใต้ผู้นำลักษณะนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (2) ปัจจัยการสื่อสาร ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารมีทักษะในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างเปิดกว้าง เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ โดยสามารถถ่ายทอดข้อมูลและวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร และแสดงความใส่ใจในความต้องการของผู้รับสาร โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย พร้อมให้ข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อลดความสับสนและสร้างความมั่นใจในกระบวนการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice ของ Hargie (2016) ที่พบว่า ผู้บริหารควรเน้นความสำคัญของการฟังอย่างตั้งใจ การใช้ภาษาที่เหมาะสม และการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อลดความสับสนและสร้างความมั่นใจในกระบวนการบริหาร (3) ปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการยอมรับความสำเร็จ สนับสนุนให้รู้สึกมีคุณค่า ปรับปรุงลักษณะงานให้ชัดเจนและวัดผลได้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่และพัฒนาความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างความไว้วางใจ การพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการควรสอดคล้องกับผลงานเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow (1943) ที่ศึกษาเรื่องลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ที่ว่า การที่ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จของบุคลากร สนับสนุนให้รู้สึกว่ามีคุณค่า และปรับปรุงลักษณะงานให้ชัดเจนตรงกับความต้องการ สามารถช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzburg (1959) ที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคือกระตุ้นแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และ(4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีทักษะในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถเฉพาะบุคคลและสร้างความสมดุลในองค์กร มีความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม แสดงความซื่อสัตย์และจริยธรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใส ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่าง ๆ มีทักษะในการวางแผนและติดตามผลการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Corporate Culture and Performance ของ Kotter and Heskett (1992) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ปรับตัวได้ดีและตรงกับการเปลี่ยนแปลงจะมีผลประกอบการที่ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ยืดหยุ่น การที่ผู้บริหารมีทักษะในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ส่งเสริมความซื่อสัตย์และจริยธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในการพัฒนาสถานศึกษา โดยกระตุ้นให้คิดเชิงสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาในบริบทใหม่ ๆ เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ พร้อมให้คำแนะนำและสนับสนุนตามความต้องการและศักยภาพของบุคลากร รวมถึงพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรปรับตัวในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kananub and Petchroj (2023) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา (2) ปัจจัยการสื่อสารมีอิทธิพลภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลอย่างชัดเจนและตรงเป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร โดยการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสม สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและสร้างความไว้วางใจ รวมถึงจัดโปรแกรมอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในทุกระดับขององค์กร และเปิดช่องทางให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rompho (2024) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ พบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล โดยผู้บริหารที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีการสำรวจและประเมินความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงระบบแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการจริง โดยใช้การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การให้

รางวัลและการยกย่อง พร้อมลดแรงกดดันที่ไม่จำเป็น ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรระมัดระวังการใช้วิธีการจูงใจที่อาจสร้างความกดดันหรือความไม่พอใจ เช่น การตั้งเป้าหมายที่ไม่สมจริงหรือการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Treephattana and Rermlawan (2024) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์: บริษัท ลิคิโทมิ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผ่านการยอมรับความสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และปรับปรุงลักษณะงานให้ชัดเจนและวัดผลได้ จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรให้ระบุอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น การต่อต้านเทคโนโลยี และกำหนดแนวทางแก้ไข โดยส่งเสริมความยืดหยุ่นและการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการเรียนรู้และการทดลองใช้เครื่องมือดิจิทัล การสื่อสารและสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของในองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันพัฒนา นอกจากนี้ยังส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ไว้วางใจ และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการทำงานที่ตรงกับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nithikitsookkasem, and Rattanasirinichakun, (2022) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ กศน. อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม จะสามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าข้อเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสามารถอภิปรายได้ดังนี้ (1) การพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัลและการตระหนักรู้ในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหาร เนื่องจากยุคดิจิทัลส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาโดยตรง การจัดอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีและแนวโน้มดิจิทัลช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและสามารถปฏิบัติได้จริง การติดตามและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Worapongpat and Muensai (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะในยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเพชรระนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะดิจิทัลของผู้บริหารมีผลต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kananub and Petchroj (2023) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา (2) การพัฒนาด้านการสื่อสาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาช่องทางการสื่อสารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในองค์กร การส่งเสริมการสื่อสารสองทางและจัดอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรมีระบบแจ้งข้อมูลสำคัญที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้การสื่อสารมีความต่อเนื่องและลดปัญหาความคลาดเคลื่อนในการรับข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phiwphang, Prasantree and Sriputtarin (2021) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า การสื่อสารในการบริหารจัดการของภาวะ

ผู้นำยุคดิจิทัลส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของคนในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phunkeson (2022) ได้ศึกษา แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านการสื่อสารดิจิทัลในระดับสูง และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารภายในองค์กร สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) การพัฒนาด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยใช้เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระและสามารถปรับสมดุลการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การส่งเสริมให้มีความท้าทาย เช่น การแข่งขันนวัตกรรมดิจิทัล จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาตนเอง ระบบให้รางวัลตามผลงานที่โปร่งใสและการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nithikitsookkasem and Rattanasirinichakun (2022) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ กศน. อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง พบว่า ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจทางดิจิทัลเป็นความต้องการอันดับแรก ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khantong and Boobpha (2021) ได้ศึกษา ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย พบว่า ทักษะดิจิทัลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครูอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครูได้ และ (4) การพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การเปิดรับเทคโนโลยีในโรงเรียนต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร การจัดกิจกรรมอบรมและชุมชนการปฏิบัติช่วยให้บุคลากรพัฒนาไปพร้อมกัน นอกจากนี้ การสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและพร้อมปรับตัว เทคโนโลยียังสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกัน ทำให้การบริหารงานมีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deelert, Deelert and Chanyam (2024) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaiyachot (2021) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

สรุป

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมีการดำเนินงาน 3 ระยะ โดยระยะแรกเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่ามี 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยการสื่อสาร และ4) ปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาโมเดลโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล พบว่า โมเดลโครงสร้างฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และระยะที่ 3 เป็นการพัฒนาข้อเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่าจะต้องทำการพัฒนาใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านการสื่อสาร และ 4)

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการโดยกำหนดนโยบายและแนวทางสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในทั้ง 4 ปัจจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการส่งเสริมการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพร้อมและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำดิจิทัล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมี 4 ด้าน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำไปใช้ดำเนินการโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนพระปริยัติธรรมกับโรงเรียนทั่วไป

2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

References

Auiwong, P. B. et al. (2021). Buddhist Educational Administration Vision for Monastic Schools under OBSN, Thailand. *Psychology and Education*, 58(3), 4191-4193.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Buachu, T. (2019). The States of Digital Leadership of Education Management Administrators. *Journal of Education Khon Kaen,* 13(2), 285-294.

Chaiyachot, M. (2021). Digital Leadership, Organizational Culture and School Effectiveness: The Study of Schools Expand Opportunities in the Lower of North Eastern 2. *UMT Poly Journal,* 18(1), 624-630.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. (4thed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Deelert, P., Deelert, J., & Chanyam, P. (2024). Corporate Culture and Educational Institution Management in the Digital Age. *Academic Journal of Management Technology,* 5(3), 153-163.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.* (5th ed.). Newbury Park: SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. (8th ed.). Singapore: Cengage Learning.

Hargie, O. (2016). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory, and Practice.* (6th ed.). London: Routledge.

Herzburg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Son.

Joungtrakul, J. et al. (2021). An Alternative Approach to Developing an In-depth Interview Guide for Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Marketing and Management, Rajamangala University of Technology Thanyaburi*, 8(2), 1-16.

Kananub, S., & Petchroj, L. (2023). Transformational Leadership in the Digital Age of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nonthaburi. *Journal of MCU Ubon Review*, 8(2), 1035-1048.

Khantong, N., & Boobpha, S. (2021). Digital Skills of School Administrators Affecting Work Motivation of Teachers under Nongkhai Secondary Educational Service Area Office. *Journal of Modern Learning Development,* 6(4), 148-163.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review,* 50(4), 370-396.

Ministry of Education. (2022). *Digital Action Plan for Education, Ministry of Education (2020-2022)*. Retrieved August 1, 2022, from https://bict.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/03/digital-63-65.pdf

National Office of Buddhism. (2023). *Statistics of Pariyatti Dhamma Schools, General Education Division*. Division of Buddhist Studies. Retrieved November 10, 2023, from https://deb.onab.go.th/th/content/category/detail/id/1472/iid/58848

Nithikitsookkasem, A., & Rattanasirinichakun, N. (2022). Digital Leadership of the Non-Formal and Informal Education School Administrators in District Affiliated with the Lampang Provincial Office of the Non-Formal and Informal Education. *Journal of Modern Learning Development,* 7(9), 38-54.

Phiwphang, J., Prasantree, T., & Sriputtarin, S. (2021). Digital Era Leadership Affecting UsingInformation and Communication Technology in Management of School Administrators under the Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 2. *Rajapark Journal,* 15(39), 96-108.

Phunkeson, W. (2022). *Purposed Guideline Development of Characteristics of School Administrators in Digital Era under the Secondary Education Service Area Office Phitsanulok Uttaradit*. (Master's Thesis). Naresuan University. Phitsanulok.

Rompho, C. (2024). Digital Leadership of Modern Educational Administrators. *Journal of Learning Ecosystem and Wisdom: JLESW,* 2(1), 12-20.

Satsup, P., Cha-umpong, T., & Pakdeejit, Y. (2024). The Relationship between Digital Leadership and Administration of the Secondary Educational Service Area Office Kamphaeng Phet. *Interdisciplinary Academic and Research Journal,* 4(1), 805-822.

Thawinkarn, D. (2021). *Digital Leadership.* Khon Kaen: Faculty of Education Press, Khon Kaen University.

Treephattana, N., & Rermlawan, S. (2024). Digital Leadership of Executives that Affect the Effectiveness of Human Resource Management: Likitomi (Thailand) Company Limited. *Journal of Lawasri Thepsatri Rajabhat University,* 8(1), 108-119.

Wannasri, J. (2021). A Model for Developing School Administrators' Leadership in Digital Era. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology,* 6(10), 458-472.

Wechayaluck, N. (2023). The Leadership Development Guidelines of the School Administrators in the Secondary Schools in Phitsanulok in the Digital Era. *Social Sciences Research and Academic Journal,* 18(1), 45-58.

Woarapongpat, N., Cai, Q., & Wongsawad, T. (2024). Creating and Validating a Digital Leadership Model for University Teachers, Liaoning Province. *Journal of Education and Learning Reviews,* 1(3), 1-10.

Worapongpat, N., & Muensai, B. (2023). The Transformational Leadership and Digital Skills of School Administrators under the Office of Educational Service Area Krung Phet Ra Nakhon. *Journal of MCU Kanchana Review,* 3(3), 198-206.

Yasanop, K., & Lertamornsak, G. (2024). Digital Leadership Affecting the Personnel Administration Effectiveness of School Administrators in the Office of Secondary Educational Service area Nonthaburi. *Interdisciplinary Academic and Research Journal,* 4(1), 93-112.

Yingumnouchai, P., Phoglin, S., & Singpan, P. (2021). A Model for the Development of Learning Leadership of the School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office. *Journal of MCU Peace Studies,* 9(7), 3008-3021.