



# กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล\*

## STRATEGIES FOR DEVELOPING DIGITAL LEADERSHIP OF BASIC EDUCATION ADMINISTRATORS THAT IS PRODUCTIVE



มะनु ทองน้อย, ไพวุฒิ ลังกา, ชวนคิด มะเสนะ

Manu Thongnoi, Paiwut Lanka, Chuankid Masena

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Ubon Ratchathani Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: somrutai.t2561@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล 2. สร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล 3. ทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล 4. นำเสนอและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างศึกษาโรงเรียนต้นแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครู จำนวน 3 โรงเรียน และการศึกษาเชิงปริมาณสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 437 คน ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบและคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 1 โรงเรียน และประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบัน ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่ามี 4 กลยุทธ์ คือ 1. การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารจัดการมีอาชีพ 2. การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้



3. การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ และ 4. การจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน 3. ผลการทดลองกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลพบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำดิจิทัล; ผู้บริหารสถานศึกษา; การศึกษาขั้นพื้นฐาน; ประสิทธิภาพ

## Abstract

Objectives of this research were: 1. To study basic information on digital leadership development strategies of productive basic education school administrators. 2. To create an effective digital leadership development strategy for basic education school administrators. 3. To try out digital leadership development strategies of productive basic education school administrators 4. To present and evaluate digital leadership development strategies of productive basic education school administrators. The samples studied were the model schools by interviewing the director, academicians, supervisors and teachers of 3 schools and quantitative study of the current condition. problems and needs of Digital leadership development of 437 educational institute administrators. Check and assess the appropriateness. and possibility of the model and manual by 9 experts, the model was used in one school, and the results were assessed by 21 stakeholders for possibilities and benefits. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation. and content analysis.

The results of the research revealed that 1. The current situation required strategies for developing digital leadership of productive basic education administrators, by overall, was at a high level. 2. The results of creating effective digital leadership development strategies of basic education administrators were found that there were 4 strategies: 1. Leadership development for professional management; 2. creation of partners. 3. Learning networks, 4. developing new digital technology skills, and 5. procuring and applying information technology to reform teaching and learning. 3. Experimental model for developing academic leadership of teachers in the digital era, by overall, was at the highest level and 4. Results of the suitability assessment, feasibility and usefulness of digital



leadership development strategies of productive basic education administrators, the results showed that the overall appropriateness were at the highest level. The possibilities and usefulness were at high level.

**Keywords:** Digital Leadership; School Director; Basic Education Administrators; Productive

## บทนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งค้นพบจุดแข็ง และรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรอย่างชาญฉลาด และสร้างสรรค์ การเลือกกลยุทธ์ และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นเส้นทางหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ความร่วมมือ และปฏิบัติตามในที่สุด ที่สอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมขององค์กร สอดรับกับแนวคิดที่ว่า การสร้างกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือเป็นไปได้สำหรับองค์กร เพื่อรักษาระดับการเจริญเติบโตขององค์กร (ธีระ รุญเจริญ, 2554) โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด วิธีการของกลยุทธ์ การตัดสินใจ การจัดระบบงานเพื่อภารกิจในวันข้างหน้า ยึดหลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะผู้ภูมิตร และการมุ่งใจ มอบหมายอำนาจ มีหลักการเจรจาที่ได้ผล มองตนเองอย่างไม่ยึดถือตัวตน ตระหนักถึงความสำคัญทรัพยากรบุคคล สอดรับสถานการณ์ และสร้างความแตกต่าง มีภาวะความเป็นผู้นำสูงใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และการจับคู่กลยุทธ์ เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์ (Smith & Purkey, 2006)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารยุคใหม่มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ผู้บริหารต้องมีความกล้า มีวิสัยทัศน์ในด้านดิจิทัล การสร้างความเข้าใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหลักการของความ เป็นผู้นำต้องรู้จักใช้การสื่อสาร (รุ่งรัตน์ พลชัย, 2563) (Communication) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องกลายเป็นผู้เล่าเรื่องเพราะปัจจุบันสามารถสร้างรากฐานของการประชาสัมพันธ์ที่เป็นบวก การสร้างแบรนด์ (Branding) เข้าใจถึงคุณค่าของการสร้างแบรนด์และผลกระทบต่อผู้ใช้บริการในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำต้องเข้าใจว่าโรงเรียนควรสะท้อนชีวิตจริงและอนุญาตให้นักเรียนใช้สิ่งที่เรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่ใช้อยู่นอกสถานศึกษา (ปณิธิ จันภักดี, 2565)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องมีหลักการเรียนรู้ในเรื่องทักษะการเรียนรู้ควรพัฒนาคุณสมบัติคุณลักษณะส่วนตน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุปนิสัยพื้นฐานทางบวก ขยัน ซื่อสัตย์ เป็นบุคคลเรียนรู้ สนใจใฝ่ศึกษา สร้างผลงาน ด้านภาระงาน งานส่วนตน ต้องดูแลรับผิดชอบ งานอาชีพต้อง เข้าใจเป้าหมาย สร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา แสดงผลงานให้ปรากฏ เผยแพร่ด้วยวิธีการต่าง ๆ มีความสามารถในการปรับตัวควบคู่ไปกับความยืดหยุ่น



และการเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ คุณสมบัติเหล่านี้ จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำแบบดิจิทัล (Dessler, 1991)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาได้ส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษา และระบบการบริหารจัดการการศึกษาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรงและโดยอ้อมผู้วิจัยในฐานะบุคลากรทางการศึกษาได้ตระหนักและทราบถึงปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและคาดหวังว่า ผลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้จะได้กลยุทธ์ที่เกิดจากการนำจุดแข็งขององค์กรกับโอกาสเพื่อปกป้องจุดแข็งและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกองค์กร มุ่งสู่โลกแห่งอนาคตที่สัมพันธ์กับบริบทใกล้เคียงหรือเพื่อประยุกต์ใช้การบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างยั่งยืนสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ
4. เพื่อนำเสนอและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และกลุ่มเป้าหมาย

ประชากร ประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 185 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 185 คนและ ครู จำนวน 1,575 คน รวมทั้งสิ้น 1,760 คน  
กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 127 คน ครู 310 คน รวมทั้งสิ้น 437 คน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) และโรงเรียนชุมชนบ้านโนนเปือย (มหาพิมพ์สงเคราะห์) อำเภอกุดชุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2 โดยทดลองใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 1/2564

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน คือ ผู้บริหารการศึกษา 1 คน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา 3 คน ศึกษาพิเศษ 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 4 คน รวม 21 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 4. วิธีการของกลยุทธ์ 5. คู่มือการดำเนินการกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล 6. แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ 7. แบบสอบถามความพึงพอใจในการใช้กลยุทธ์

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้เก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแบบอย่าง แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือประกอบการดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลด้วยแบบสอบถาม ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายตามคู่มือการดำเนินการ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแบบอย่าง จำนวน 9 คน และการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลซึ่งแบบสอบถามที่เป็นแบบสำรวจรายการใช้วิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การหาค่าเฉลี่ย และการหาค่าส่วน



เบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีเกณฑ์ในการตัดสินใจ ตั้งแต่ค่าเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไปและมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 แสดงว่ามีความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อความซ้ำกันหรือคล้ายคลึงกันแล้วรวบรวมในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกัน เสร็จแล้วจึงประมวลผลและสรุปประเด็นสำคัญ ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลข้างต้นมาตรวจสอบกับประเด็นที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ นำมาสรุปเป็นส่วนหนึ่งของร่างองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ต่อไป

3. ศึกษาโรงเรียนต้นแบบ (Best practice) โดยการสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และ ข้าราชการครู จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 9 คน เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ของ สมศ รอบที่ 3 ในระดับดีมาก เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

## ผลการวิจัย

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ พบว่า

1.1 ผลจากการสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้กลยุทธ์ที่สำคัญ 4 กลยุทธ์หลักและ 40 แนวดำเนินการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารจัดการมืออาชีพ ประกอบด้วยแนวดำเนินการ คือ 1. วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนด้านเทคโนโลยี 2. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 3. กำหนดทิศทางที่จะนำมาเทคโนโลยีกับการบริหารสถานศึกษา 4. ส่งเสริมการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน 5. ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย 6. สนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร 7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี 8. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครู บุคลากรทุกคน 9. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่มีการวิจัย และ 10. จัดให้มีระบบการกำกับติดตาม

1.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ประกอบด้วยแนวดำเนินการคือ 1. วางแผน 2. จัดทำขั้นตอนการสื่อสาร 3. สนับสนุนการสร้างเครือข่าย 4. สนับสนุนการบูรณาการ 5. จัดกิจกรรม 6V ส่งเสริมการนิเทศ 7. ส่งเสริมการประเมินผล 8. สนับสนุนการนำผลการประเมินให้มีการปรับปรุง 9. ประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ และ 10. มีการพัฒนาความรู้



1.3 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ ประกอบด้วยแนวดำเนินการคือ 1. พัฒนาสภาพแวดล้อม 2. สร้างบรรยากาศในการทำงาน 3. พัฒนาบุคลากรให้ มีทักษะในการทำงาน 4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 5. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน 6. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ 7. พัฒนาบุคลากรให้เข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ร่วมกัน 8. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่าย 9. ใช้ระบบบริหารจัดการโดยใช้ เทคโนโลยีเป็นฐาน 10. ใช้ระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการเข้าถึงข้อมูล นักเรียน 11. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการช่วยเหลือการปฏิบัติงานประจำ 12. เข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ และ 13. สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.4 การจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอนประกอบด้วยแนวดำเนินการคือ 1. สนับสนุนครูและเจ้าหน้าที่ในการใช้ระบบเทคโนโลยี สำหรับการบริหาร 2. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสัมมนาครู 3. จัดสรรงบประมาณ พอเพียง 4. จัดหาเงินทุนเพิ่มเติมสำหรับครู 5. สนับสนุนความต้องการเทคโนโลยีของโรงเรียน 6. จัดหาเงินทุนสนับสนุนการบริหารจัดการ และ 7. ตรวจสอบความพึงพอใจ

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ประสิทธิภาพ พบว่า ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และครูวิชาการ โรงเรียนสังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การวัดและประเมินผลรองลงมาก็คือการสร้างเครือข่ายการ เรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมีวิสัยทัศน์ ศักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการ

1.6 ผลการศึกษาปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขาดการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายที่สอดคล้องกับเป้าหมายการ พัฒนาวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูขาดการออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้าง บรรยากาศในการทำงานให้มีความเหมาะสม

1.7 ผลการศึกษาความต้องการผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่องผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการสร้างเครือข่าย ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาวิชาการ

2. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ประสิทธิภาพ พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (VISION) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ ศักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการ การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ



2.2 พันธกิจ (MISSION) ประกอบด้วย 1. พัฒนาภาวะผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการ 2. ส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร 3. พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง และ 4. จัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน

2.3 เป้าประสงค์ (GOAL) ประกอบด้วย 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ศักยภาพและทักษะที่จะบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการใช้เทคโนโลยียุคใหม่ และ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน

2.4 กลยุทธ์ (STRATEGIC) ประกอบด้วย 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารจัดการมืออาชีพ 2 การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ 3 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ และ 4 การจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน การสร้างคู่มือการดำเนินงาน กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1. หลักการและเหตุผล 2. วัตถุประสงค์ 3. คำชี้แจงในการนำคู่มือไปใช้ 4. วิธีการนำคู่มือไปใช้ 5. รายละเอียดการดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล 6. เกณฑ์การประเมินการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล 7. แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ 8. บทสรุป

3. ทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล พบว่า 1. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการดำเนินการตามกลยุทธ์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. นำเสนอและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล พบว่า 1. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก 2. ความเหมาะสมของคู่มือการดำเนินการตามกลยุทธ์ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูวิชาการ โรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีปัจจัยมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำวิชาการและครูวิชาการ ต้องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของ

นักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลาย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากอดีตปัจจุบัน และอนาคตภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร จะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับจิณฉัตร ปะโคทั้ง (2562) ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลว่า ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ปัจจุบันนี้จึงเป็นยุคข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ครู ผู้บริหารในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยไม่มี

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ตามองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ศึกษาและสรุปไว้ในขั้นตอนที่ 1 คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร (External Internal Environment) เพื่อให้รู้จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ว่าแต่ละปัจจัยเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายในระดับองค์กรระดับธุรกิจ และในระดับหน้าที่หรือไม่ว่าอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับเรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) สรุปว่า การสร้างกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ขอบเขตการดำเนินงาน ค้นหาโอกาส และภัยคุกคามจากภายนอกองค์กร (Analysis of External Opportunities Threats) การค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร (Analysis of Internal - Strengths Weaknesses)

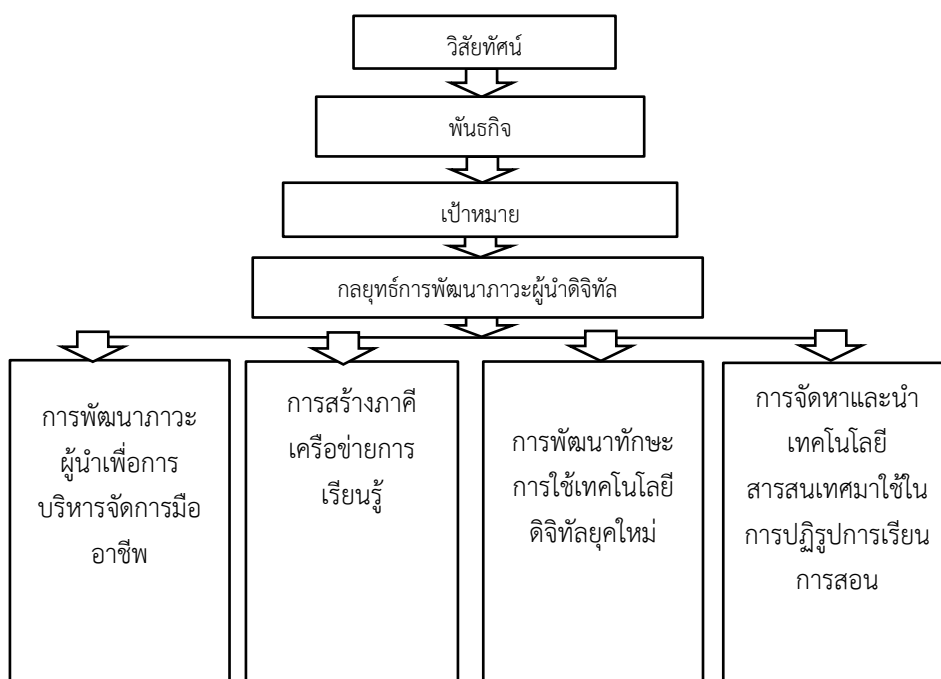
3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลมีความแตกต่างกันในเชิงปฏิบัติเป็นอย่างมากซึ่งอาจมาจากความพร้อมและความสนใจในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการดำเนินการต่าง ๆ ในยุคดิจิทัลในบริบทของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารจัดการมีอาชีพ การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ และการจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Smith & Piele (2006) ได้กล่าวถึงบทบาทของวิชาการในโรงเรียนไว้ดังนี้ 1. การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ผู้นำจะกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปของยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะให้วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้บรรลุ 2. การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ผู้นำและบุคลากรครูร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโปรแกรมการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น การบริหารจัดการหลักสูตรรวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร



ท้องถิ่น 3. การพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในเชิงบวก ผู้นำร่วมกับครูและบุคลากรสายสนับสนุนร่วมกันพัฒนาและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก

4. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์พบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและครูได้ปฏิบัติตามคู่มือการดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์และทดลองใช้อย่างเหมาะสมทำให้ผู้ใช้กลยุทธ์มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาในทุกด้านของกลยุทธ์และตามแนวดำเนินการซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถสร้างกลยุทธ์หรือกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้เอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร ทองคลี (2560) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

### องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารจัดการมื่ออาชีพ การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ และการจัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรนำสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารและครูในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลไปใช้ในการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล
2. ควรมีการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลด้านการสร้างเครือข่ายและเทคโนโลยีการสื่อสารใช้ในการปฏิรูปการเรียนการสอน

## เอกสารอ้างอิง

- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2562). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. อุบลราชธานี: โรงพิมพ์ศิริธรรมออฟเซต.
- ธีระ รุณเจริญ. (2554). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารจัดการศึกษายุคปฏิวัติการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและการประเมินภายนอก รอบ 3 (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุริยวิทยาสาน.
- ปณิธิ จันภักดี. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน, 1(3), 53-62.



- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2554). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารจัดการ การศึกษา ยุคปฏิบัติการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปกรอบสองและการ ประเมินภายนอกกรอบ 3* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- วิเชียร ทองคลี. (2560). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการ เรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3* (วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- Dessler. (1991). *Human resource management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Smith & Piele (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Smith & Purkey. (2006). Effective school: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.

