



การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3



เนตรชนก แก้วกรม

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3"  
ของ เนตรชนก แก้วกรม  
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

-----  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

-----  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3
<b>ผู้วิจัย</b>	เนตรชนก แก้วกรม
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารสถานศึกษา, การพัฒนาภาวะผู้นำ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 1,418 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงและเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง 2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารยอมรับและปรับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของตนเอง จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองด้านดิจิทัล ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ทางดิจิทัลในสถานศึกษา

<b>Title</b>	A STUDY DIGITAL LEADERSHIP AND GUIDELINES FOR DEVELOPING DIGITAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PHITSANULOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3
<b>Author</b>	Netchanok Kaewkrom
<b>Advisor</b>	Associate Professor Jitima Wannasri, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Digital Leadership School Administrators Leadership Development

### ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and compare digital leadership of school administrators under the Phitsanulok primary educational service area office 3 that has 1,418 population of school administrators. The sample used in this study were 306 school administrators and teachers which were selected by stratified random sampling according to the proportion of school administrators and teachers in each district. The statistics used analyzing data were mean and standard deviation. The instruments used collecting data was the digital leadership questionnaire of school administrators under the Phitsanulok primary educational service area office 3 and The instruments used collecting data was the digital leadership development guidelines of school administrators by interview forms under the Phitsanulok primary educational service area office 3 and used analyzing data by content analysis. The results showed as follows; 1. The overall of digital leadership of school administrators under the Phitsanulok primary educational service area office 3 were at a highest level. Considering each aspect ordered from the highest mean to the lowest mean, they were teachers' digital competency development (the highest level), individual digital competency development (the lowest level), respectively. 2. Results of a study on the development of digital leadership of school administrators found administrators

should establish policies that promote the use of technology accept and adjust their own behavior of using technology ,stablishment of a technology personnel development working group and are role models for digital self-improvement and promote the arrangement of digital learning resources in educational institutions.



## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างซึ่งในความกรุณา ของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการให้ ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดีเยี่ยมจนสามารถทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้สัมภาษณ์เพื่อเป็นใน การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและ คณะครู ในกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บ ข้อมูล ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33 ที่สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำตลอดการวิจัยในครั้งนี้ เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของ ผู้วิจัยที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้วิจัยขอบและอุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะ ผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

เนตรชนก แก้วกรม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	33



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	33
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	37
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	41
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	42
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	49
บทที่ 5 บทสรุป.....	53
สรุปผลการวิจัย.....	53
อภิปรายผล.....	55
ข้อเสนอแนะ.....	59
บรรณานุกรม.....	60
ภาคผนวก.....	64
ประวัติผู้วิจัย.....	83

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	25
ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียนจำแนกตามอำเภอ	28
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3	33
ตาราง 4 แสดง วัน เวลาและสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3	39
ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม	43
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมี วิสัยทัศน์ดิจิทัล	44
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการ พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง	45
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการ พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู	46

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการ  
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล.....47

ตาราง 11 แสดงสรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ.....49



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....32



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียกได้อีกอย่างว่าโลกแห่งดิจิทัล โดยมีตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี (สุกัญญา แซ่มน้อย, 2558) โดยในยุคดิจิทัลนี้ การศึกษามีแนวโน้มในการส่งเสริมกระบวนการสอนและการเรียนรู้มากขึ้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้จะปลดล็อกศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน ครูและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ในรูปแบบที่ทันสมัยแปลกใหม่และสร้างสรรค์อย่างคาดไม่ถึง เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการจัดประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ สถานศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นสถานศึกษายุคดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ มีระบบต่างๆที่ใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบของห้องสมุด ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบการจัดการเรียนการสอน และล่าสุดระบบที่ทันสมัยให้ผู้เรียนเข้าห้องเรียนได้ผ่านโทรศัพท์มือถือ ให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทั้งนอกห้องเรียนและในห้องเรียน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557 : 61) กล่าวว่า การสอนและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาที่มีการสอนแบบดั้งเดิม มีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีมากขึ้น มีการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยห้องเรียนที่ทันสมัยจากเทคโนโลยี ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งอย่างกว้างขวาง รวมทั้งมีความกระตือรือร้นและสนใจสิ่งที่เรียนมากขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9 เทคโนโลยีทางการศึกษา มาตราที่ 64 ได้กำหนดให้ รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่นและในมาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิต เป็นการตอกย้ำว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนทางการบริหารการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 กล่าวถึง ปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากระบบการศึกษา หนึ่งในนั้นคือระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังเป็นจุดอ่อน แม้การพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษามีความก้าวหน้าปานกลาง แต่สถานศึกษายังดำเนินการได้ไม่คุ้มค่าต่อการพัฒนาระบบ เหตุนี้เพราะ ผู้บริหารยังขาดภาวะผู้นำในการบูรณาการแผนเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2562) รวมถึง ปัญหาการศึกษาไทยอีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้เรียนไม่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล สื่อการสอนไม่ค่อยทันสมัย ขาดการเข้าถึงเนื้อหาด้วยเทคโนโลยี (สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีในยุคดิจิทัล โดยมีแนวคิดมุ่งเน้นไปในด้านของการพัฒนากระบวนการ บริหารจัดการที่เน้นการทำงานด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลต้องมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน (สุกัญญา แซ่มซ้อย:2560) สามารถทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ข้อมูลได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นพลโลกที่มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ ด้านปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ด้านสำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT ด้านพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ ด้านสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จและด้านพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2560) และหนึ่งในภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับยุคดิจิทัล คือ ภาวะผู้นำด้านการใช้ ICT หรือเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารที่เป็นผู้นำต้องให้การยอมรับ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ก่อนที่จะมาเผยแพร่และส่งเสริมให้ครูใช้ ดังคำกล่าวที่ว่า การยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ผู้บริหารต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน แล้วค่อยผลักดันให้ครูให้การยอมรับและบูรณาการสู่ห้องเรียนต่อไป (Schrum, & Levin, 2009: 44)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีจุดเน้นเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในวิถีใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสถานศึกษา บุคลากรใน

สถานศึกษา ทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียนผ่านระบบดิจิทัล มีเป้าประสงค์ให้นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมตามวิถีใหม่ (NEW NORMAL) เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในวิถีใหม่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 อีกทั้งยังพบปัญหาเรื่องการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพต่ำ คุ้ได้จาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ได้คะแนนต่ำกว่าระดับประเทศ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ คุณภาพต่ำ เกิดจากการจัดการเรียนการสอนที่ยังขาดการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงเนื้อหาได้ยากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องนำเทคโนโลยีเข้าสู่สถานศึกษาและเข้าสู่ห้องเรียนให้มากขึ้น โดยต้องพัฒนา ตนเองด้านเทคโนโลยีอยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันและใช้ในการ บริหารงานให้มากขึ้น ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาดิจิทัล เท่าทันเทคโนโลยี มีการส่งเสริม และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนให้กับครูและนักเรียนอย่างเต็ม ความสามารถ จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาสภาพและแนวทาง พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้รับข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการ วางแผนพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และ การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัล โดยการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัลของ Kanganer, Sieberand Zamora (2014) De Waal (2016) สมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE) (2018) เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2561) จิณณวัตร ปะโคทั่ง (2561) ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562) ทินกร บัวชู (2562) จิติมา วรรณศรี (2563) ออระญา ปะภาวะเต (2564) สุธีรัตน์ รอดพัน (2564) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล มี 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง
- 3) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู
- 4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 113 คนและครูผู้สอน จำนวน 1,305 คน รวมจำนวน 1,418 คนจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2565

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 25 คนและครูผู้สอน 281 คน รวมจำนวน 306 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) การได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูแต่ละอำเภอ



### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
- 2) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง
- 3) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู
- 4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดของแต่ละด้าน ใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำดิจิทัล เลือกโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- 1) ผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชำนาญการพิเศษขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
- 2) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
- 3) ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ นำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง 3) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู 4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

**1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เพื่อเป้าหมายที่ตรงกันคือการขับเคลื่อน พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลและประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศของสถานศึกษา

**1.2 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหารเอง ให้มีความคล่องตัวในการใช้งาน มีทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นตัวอย่างที่ดีให้บุคลากร รู้จักบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่งาน ดำเนินชีวิตประจำวัน

**1.3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการส่งเสริม ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาขีดความสามารถ พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน เปิดฝึกรอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ ส่งเสริมให้ทุกคน ทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ

**2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง แนวการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของตัวเอง การกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะทางดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่ดิจิทัล

**3. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและรองสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

4. ครู หมายถึง ผู้ที่เป็นครูผู้สอนในรายวิชาต่างๆ รวมถึงเจ้าหน้าที่ธุรการในโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล

- 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
- 1.2 หลักการของการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล
- 1.3 ลักษณะของการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2.3 ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21

#### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

- 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล
- 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล
- 4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

#### 5. บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ชยรตโน (2558, น.322) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์กรโดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดำเนินงานอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, น.13) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง อาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาอย่างมีแบบแผน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ ทักษะและคุณธรรม นำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัยและสุชาติ บางวิเศษ (2563, น.30) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การจัดหาอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี

สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินงานอย่างมีแบบแผน มีขั้นตอนในการปฏิบัติ เพื่อดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน พัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเป็นคนดี โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### หลักการของการจัดการศึกษายุคดิจิทัล

จิณฉัตร ปะทังโค (2561, น. 109) กล่าวว่า ยุคดิจิทัล มีลักษณะ 3 ประการ คือ 1.มีความรวดเร็วในการสื่อสาร 2.การใช้เทคโนโลยีแบบไม่มีข้อจำกัด สามารถรับรู้ เรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา 3.การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ สามารถจัดเก็บและเข้าถึง ใช้พัฒนาและแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลนี้ มีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ทั้งคนคดี

ต่อเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้องย่อมมีผลทำให้การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562, น. 41) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจระบบของสถานศึกษา การจัดการนำเทคโนโลยีสู่สถานศึกษา การบูรณาการเทคโนโลยีสู่ห้องเรียน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

จิตติมา วรรณศรี (2564, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเองของผู้บริหาร ครูและนักเรียน สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ได้ตามการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมตลอดเวลา ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับชีวิตจริง อาศัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้ความรู้และทักษะที่มีดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจของสถานศึกษาได้ สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

#### **ลักษณะของการบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล**

Higgins (2018) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัล ต้องมีหลักสูตรที่ต่างจากเดิม เมื่อความก้าวหน้ายุคดิจิทัลก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ มีวิธีการเข้าถึงข้อมูลได้หลากหลายและรวดเร็ว หลักสูตรยุคดิจิทัลจึงควรเน้นที่ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เข้าใจคุณค่าของสารสนเทศเพื่อช่วยแก้ปัญหา เน้นทักษะการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและเน้นทักษะการคิดที่ซับซ้อน ช่วยให้เผชิญความเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล

จิณฉัตร ปะทังโค (2561, น. 109) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยสื่อดิจิทัล เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกวิชาที่ชอบและบูรณาการวิชาต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง

2. บริหารจัดการข้อมูลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาสื่อดิจิทัลทั้งของครูและนักเรียน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้มากขึ้น
3. พัฒนาผู้สอนให้มีทักษะการใช้สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้และปรับรูปแบบการประเมินผลแบบใหม่ตามสมรรถนะที่ต่างกันของผู้เรียน

ธีระ รุญเจริญ (2562) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัลต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาผู้เรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จึงควรเน้นทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีทักษะดิจิทัล เรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยี ใช้ระบบเครือข่ายการสื่อสารที่รวดเร็ว เน้นการแก้ปัญหาโดยการคิดเชิงนวัตกรรม ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้บูรณาการกับการทำงาน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562, น. 65) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัลนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการค่อนข้างสูง โดยต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์การที่มีบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อกำหนดเป้าหมายและหาแนวทางในการจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลก่อนเพื่อนำไปสู่การยอมรับในระดับสถานศึกษา จนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2564) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัลต้องจัดการเรียนรู้ที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตลอดเวลา ให้ผู้เรียนได้คิดเชิงนวัตกรรม คิดสร้างสรรค์ ให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ฝึกการทำงานเป็นทีม สร้างจิตสำนึกที่เน้นคุณภาพของผลงานทุกชิ้นและปลูกจิตสำนึกต่อสังคม รับผิดชอบต่อสังคมได้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2564) กล่าวว่า การจัดการศึกษายุคดิจิทัลต้องส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียน โดยการบูรณาการเนื้อหาสาระกับกิจกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล เช่น การติดตามข่าวสารจากเครือข่ายออนไลน์ การแชร์ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นต้องมึลักษณะที่มีความยืดหยุ่น ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตามบริบทที่เปลี่ยนไป การจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียน อาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์การเพื่อหาแนวทางในการจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของผู้เรียนและสังคม

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, น.11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการขับเคลื่อนสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยพยายามมีปฏิสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่มไปในทิศทางที่มุ่งให้องค์การประสบความสำเร็จ

ฉวีรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการของผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลอื่นปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจ จนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561, น.53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีกระบวนการในการโน้มน้าวบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

AchuaและLussier (2561 อ้างอิงในชัยเสกฐ์ พรหมศรี) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะ คุณสมบัติตลอดจนความสามารถของผู้นำที่สามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ดีเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาหน่วยงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ฉวีรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ความสำเร็จหรือองค์การขึ้นอยู่กับตัวผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ทำประโยชน์ต่อองค์การ

ธีรโชติ หล่ายไต้ (2560, น. 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุผล เป็นการรักษามูลประโยชน์ของกลุ่มคน ยิ่งในยุคดิจิทัลภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561, น. 53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การมีการพัฒนาที่ดีขึ้น รวมถึงพัฒนาบุคคลในองค์การด้วย เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ช่วยกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ให้ผู้นำและผู้ตามประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น มีความพร้อมต่อการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, น. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์การที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็น ต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะ



อย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันสูง มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการทำงานและขับเคลื่อนองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำควรมี เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาให้องค์กรและจงใจให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม ก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จด้วยความเต็มใจ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยได้

### ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21

National Association of Secondary School Principals (NASPP) (2013) กล่าวว่า ทักษะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์

นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 256-257) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีมุมมองที่กว้างไกล เข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม รู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบการลงความเห็นตัดสินใดๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ แต่ใช้การติดต่อ เรียนรู้ โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่น
2. เข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกกลไกในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ
3. มีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี มีทักษะเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ดี จนประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้นมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ๆ มีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจ
4. มีความผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมั่นพัฒนา ฝึกอบรมและหาประสบการณ์ใหม่
5. มีทักษะ เช่น ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ รวมทั้งความรู้เชิงการเมือง
6. มีความสามารถสร้างความสมดุลได้ระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำด้านชีวิตส่วนตัว และการสร้างความรู้สมัยใหม่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ

ทินกร บัวชู (2562, น. 287-288) กล่าวว่า ผู้นำในยุคดิจิทัล ต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมายมหาศาล (Big Data) มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานในประจำวัน (Day-to-Day Operation) ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุน เป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent management) รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆ ด้าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ได้แก่ 1) Executor คือ ความสามารถในการจัดการกับงาน ประจำวัน 2) Inventor, Creator คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 3) Entrepreneur คือ ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ และ 4) Professional คือ ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

สรุปได้ว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นทิศทางการเจริญเติบโต ขององค์กรที่แน่ชัด มีทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ มีทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา พัฒนาตัวเองอยู่เสมอและก้าวทันเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ และสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

### **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ**

#### **ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ**

Dubrin (2007, p.453) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (education) และการฝึกอบรม (training) ประสบการณ์ในการทำงาน การสอนงานและการชวนขยายด้วยตนเอง กิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

Lamoureux (2008, p.12) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือกระบวนการสำหรับการพัฒนา ความชำนาญ ความรู้และพฤติกรรมของผู้นำอย่างเป็นระบบ (Systematically) และเป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategically) และเป็นกระบวนการที่ต้องมีการสนับสนุนและสอดคล้องกับการจัดการเรื่อง ความสามารถพิเศษในด้านอื่นๆ ด้วย

รศ.ดร.บุษยา วีรกุล (2558, น.232) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการ ฝึกอบรมหรือการศึกษาเรื่องการจัดการในองค์การด้านความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและความ ชำนาญของผู้บริหารเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี

สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนข้องในด้านต่างๆที่ต้องการจะพัฒนา โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ยูลก์ (Yulk, 2006, น. 392) กล่าวว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน โดยใช้การบรรยาย การสาธิต การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองตามคู่มือหรือเครื่องมือต่างๆ ที่สร้างขึ้น เช่น วิดีโอ โปรแกรมคอมพิวเตอร์
2. ทักษะด้านการบริหารและความคิดรวบยอด โดยใช้แบบฝึกหัด สถานการณ์จำลอง วัตถุประสงค์ เกมบริหาร
3. ด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล โดยการใช้การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม วัตถุประสงค์ บทบาทสมมติและกิจกรรมกลุ่ม

กวี วงศ์พุด (2550, น.166-167) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา อบรม สัมมนา ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ การพิจารณาเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้
  - 1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน นำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง
  - 1.2 โฆษณาควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ ก็จะทำให้ไม่เสียเวลาในการเข้าอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น
  - 1.3 ฝึกอบรม สัมมนา ควรมีโอกาสหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน
2. การศึกษา เป็นการเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ก็พูดได้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทางนี้ไม่ควรจะเสียงานหรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางานและควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้
  - 2.1 วิชาที่เรียน คนเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การ ตลอดจนพัฒนางานอื่นๆได้มากขึ้น
  - 2.2 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน คนอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 อ้างอิงใน ฌริตา เวชญาลักษณ์, น. 160) กล่าวว่า วิธีพัฒนาความเป็นผู้นำมี 24 วิธี ดังนี้

1. การสัมมนา คือการระดมความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อเสนอแนวทางในการดำเนินงานตามที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ คือ การประชุม เพื่อให้สมาชิกที่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องนั้นๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เน้นบรรยากาศเป็นกันเอง
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อถกประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยทำเป็นกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ 3) จัดตั้งอำนวยการความสะดวก 4) ผู้นำประชุมต้องควบคุมให้ราบรื่น โปร่งใสและยุติธรรมในการแสดงความคิดเห็น 5) จัดบันทึกการประชุม 6) สรุปการประชุม
4. การระดมความคิด หมายถึง การเสนอแนวคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างเสรี โดยไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่นเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การไปเรียนรู้ในสถานที่จริงเกี่ยวกับงานที่สนใจ การศึกษาดูงานต้องได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีส่วนร่วม
6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน
7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การรับฟังบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยวิทยากร
8. การฝึกงาน หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานภายในองค์กร
9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง
10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นขั้นตอนการพัฒนาบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน พิจารณาคู่หมุนเวียนงาน พิจารณาดำเน่งงาน สอบถามความสมัครใจ ดำเนินการหมุนเวียนงานและประเมินติดตามผล
11. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบพัฒนาบุคคลที่สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ผ่านระบบสื่อประสมทั้งสื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการและบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีปฏิสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มักเป็นการสื่อสารทางเดียว
12. การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นการทดลองสวมบทบาทสมมุติขึ้นมา แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและถอดบทเรียนว่าได้เรียนรู้อะไรจากตัวละคร

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตาม  
ขั้นตอนความสามารถเฉพาะตัว สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ได้ด้วยตัวเอง ทำแบบฝึกหัด  
และได้ผลย้อนกลับเป็นแรงเสริม
14. เกมการบริหาร เป็นการจำลองสถานการณ์ขึ้นมาให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์  
เพื่อให้มีทักษะการแก้ปัญหาที่เหมาะสม
15. กรณีศึกษา เป็นการเรียนรู้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง ให้เหตุการณ์จริงที่  
เกิดขึ้นมาอภิปรายและหาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งต้องเปิดโอกาสที่มีอิสระ ไม่ปิดกั้นความคิดและสรุปผล  
การวิเคราะห์
16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้สื่อ  
เทคโนโลยีเป็นบทเรียนจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้  
การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน
17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และระบบ  
เครือข่ายสามารถโต้ตอบกันได้สองทาง
18. การฝึกประสาทสัมผัส เป็นการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของตัวเอง การมี  
ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พัฒนาทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเอง
19. กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึงการปฏิบัติกิจกรรมที่เสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ ให้มี  
ความสงบ เยือกเย็น ฝึกใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการทำงานหรือการดำเนิน  
ชีวิต
20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสร้างสัมพันธ์ สร้าง  
ความสนุกสนานให้กับผู้เรียน เช่น การร้องเพลง การประบมือ เล่นเกม แสดงท่าทางประกอบ เป็นต้น
21. กลุ่มทำงาน เป็นกระบวนการฝึกการทำงานร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน เพื่อ  
พัฒนาภาวะผู้นำและผู้ตาม
22. การสนทนาวงกลม เป็นการจัดวงสนทนาให้กับผู้เรียน เพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึกร่วมกัน  
โดยวิทยากรเปิดประเด็นและคอยกระตุ้นในวงสนทนา
23. เทคนิค AIC หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นกำหนดความ  
ต้องการขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็นและขั้นควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย
24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เน้นบรรยากาศที่ตื่นเต้น  
สนุกสนาน ทักษะในการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำพัฒนาไหวพริบและประสาทสัมผัสต่างๆ

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี นำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสม

ฉริตา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 40) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง ซึ่งต้องการจากการมีวินัยและความต้องการของแต่ละบุคคล มีจิตสำนึกที่จะเป็นผู้นำที่ดี พยายามที่จะเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งสามารถทำการพัฒนาได้ด้วยตัวเอง ปรับที่ทัศนคติของตัวเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับประเมินตนเองอยู่เสมอ เรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่น พัฒนาความสามารถของตัวเองให้มากขึ้น ทั้งนี้นอกจากพัฒนาความรู้แล้วควรมีภาวะทางอารมณ์หรือ EQ ที่ดีอีกด้วย รู้จักบริหารจัดการอารมณ์อันจะส่งผลให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 223) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถดำเนินการได้โดยการฝึกอบรมที่เป็นทางการ เป็นการอบรมที่มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ดำเนินการโดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ กิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่ เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การเรียนรู้งานหรือวิธีการพัฒนาที่ตนเอง เช่น สร้างความตระหนักรู้ต่อตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารด้วย ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับวิธีการพัฒนา และเงื่อนไขภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งเงื่อนไข มักจะประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ และเกณฑ์การพัฒนาเพื่อการตัดสินใจในการจัดตำแหน่งงาน

สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ มีหลากหลายวิธีในการพัฒนา ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือจะเลือกใช้หลายวิธีก็ได้ โดยแต่ละวิธีจะมีลักษณะและการปฏิบัติที่ต่างกัน พัฒนาในส่วนที่ต่างกัน แต่ทุกวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำในตัวของคนได้และการพัฒนาภาวะผู้นำ อาจจะทำได้ด้วยตัวเองจากการปลูกฝังจิตสำนึกของตัวเองหรือเข้ารับการอบรม รับการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็ได้และอาศัยวิธีการพัฒนา รวมถึงการส่งเสริมของผู้บริการ สภาพแวดล้อมภายในองค์การอีกด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

### ความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัล

Woodward, & DeMille (2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล คือรูปแบบของการเป็นผู้นำที่อุทิศชีวิตและทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนาสังคม โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม ความมั่งคั่งหรือสิทธิผู้นำในยุคนี้เป็นผู้ให้และนำความปรารถนาดีต่อผู้อื่น สร้างความงดงามแก่โลก ยกย่องระดับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลและความเป็นไปได้ที่เหมาะสมเพื่อมนุษยชาติและสร้างเสริม

ประสบการณ์ชีวิตให้กล้าแกร่งยิ่งขึ้น ปกป้องสิทธิเสรีภาพ รักษาสันติภาพและนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2561) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้าน ICT สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, น. 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยี สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารองค์การให้เจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

จิตติมา วรณศรี (2564, น. 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการเรียนรู้ให้เท่าทัน ส่งเสริมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ นำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล**

Farkas et al (2001) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล คือการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเกิดความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการขับเคลื่อน

ปกรณ ลีสกุล (2562 อ้างอิงใน ทินกร บัวชู, น. 288) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล คือการใช้เทคโนโลยีมาทุ่มทุนแรงและใช้งานแทนแรงงานมนุษย์เพื่อเพิ่มอัตราเร่งขององค์กรให้วิ่งตามจังหวะการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ทัน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2562, น. 9) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล คือ ผู้บริหารต้องจัดการเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยสำคัญ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา เพื่อเข้าสู่การเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

สรุปได้ว่าความสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการบริหาร หากรู้จักใช้ให้ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพ จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล

Kanganer, Sieberand Zamora (2561 อ้างถึงใน จิณณวัตร ปะโคทั้ง, น.71-72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงความจำเป็น ความคล่องทางดิจิทัล รู้จักบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การดำเนินชีวิตประจำวัน
2. พัฒนาขีดความสามารถใหม่ของครู กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน
3. ใช้เครื่องมือ Social Media แบบเรียลไทม์ เป็นสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นช่องทางการรับข้อมูลเชิงลึกได้ไว พัฒนาความต้องการของนักเรียน ครูและผู้ปกครองได้อย่างรวดเร็ว
4. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม อันส่งผลกระทบต่อทางการศึกษาในระดับองค์กรและบุคคล มีการเตรียมรับมือกับทุกสถานการณ์
5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง ฝ่ายไอทีและเทคโนโลยีเป็นพื้นที่แบบแยกอิสระ ไม่ได้ จัดให้ดิจิทัลแทรกซึมทั้งองค์กร ส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกขั้นตอน ในลักษณะเดียวกับที่ผู้บริหารสามารถควบคุมงบดุลได้

De Waal (2561 อ้างถึงใน จิณณวัตร ปะโคทั้ง, น. 68) กล่าวว่า ผู้นำดิจิทัลควรมี องค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการควบคุมเทคโนโลยีเพื่อยุทธศาสตร์
2. การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีและการบริหารความเสี่ยง
3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลตอบแทนและแสดงให้เห็นถึงคุณค่าการเป็นผู้นำ

สมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE) (2018) กล่าวว่าภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การสนับสนุนความเสมอภาคและการเป็นพลเมือง (Equity and Citizenship Advocate) หมายถึง การที่ผู้นำใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเท่าเทียม การมีส่วนร่วมและการเป็นพลเมืองดิจิทัล



มาตรฐานที่ 2 การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary Planner) หมายถึง ผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์และมีการ ประเมินผลอย่างต่อเนื่องสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

มาตรฐานที่ 3 การเป็นผู้นำที่เสริมสร้างศักยภาพ (Empowering Leader) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ครูและผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในรูปแบบนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 การออกแบบเชิงระบบ (Systems Designer) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา จัดตั้งบุคลากรในดำเนินการดูแลรักษา ปรับปรุงเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มีการใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกัน (Connected Learner) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและพร้อมที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับตนเอง และบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2561) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ควรเป็นดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใดและจะ นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง
2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่างๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากร และนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรร ทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่าง แพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่างๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา
4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานอย่าง ได้เหมาะสม
6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการ จัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน
7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษา

ทั้งครูอาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

จิณฉัตร ปะโคทัง (2561, น.220-235) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลง/การปรับตัวด้านวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญในการบริหาร การศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินการขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายและมุ่งไปยังเป้าหมายเดียวกัน

2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งและการเปิดเครือข่ายไร้สายการเปลี่ยนแปลง เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านโครงสร้างพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสื่อสาร

3. ทางเลือกใหม่ในการสอนและเรียนรู้วิถีทางที่แตกต่างกัน เป็นการปรับวิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ห้องเรียน ผู้เรียน หลักสูตรมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นให้ผู้เรียนคิด แก้ปัญหาเป็น

4. การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เป็นการเข้าใจอุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ๆ และเริ่มต้นใช้งาน เทคโนโลยีด้วยตัวเอง

5. การสร้างพื้นที่จริงในโลก หรือการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา สร้างนวัตกรรมเปิด ช่องทางการเข้าถึงการศึกษาได้ง่ายขึ้น เช่น การสร้างเกมการศึกษา

6. ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ดึงความร่วมมือจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีบทบาทในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ด้วย

7. การออกแบบโรงเรียนให้มีส่วนร่วมและกระตุ้นการเรียนรู้ การออกแบบส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียน

ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562, น. 12) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความร่วมมือ (Collaboration) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ แบ่งปันข้อมูล ความรับผิดชอบ การแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ เข้าใจดิจิทัล การใช้ดิจิทัล การรู้สารสนเทศ

องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Vision) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ ทักษะการสื่อสาร ทศนคติในการสื่อสาร ชัดเจนในการสื่อสาร

ทินกร บัวชู (2562, น. 289-290) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลที่สำคัญ มีดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายถอดวิสัยทัศน์ หรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศขององค์กร การเข้าใจกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

2. การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว (Professional Practice) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าจะต้องเป็นผู้นำในการใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) สามารถจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ ออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่างๆ

3. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ (Data Driven) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างอิสระ (Free flow of information) โดยนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตั้งแต่การทำงานประจำวัน การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร (Talent Management) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะ ความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ การเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นมืออาชีพในการทำงานตามแผนที่กำหนด การจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรม

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล (Digital Age Learning Culture) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ

จิตติมา วรณศรี (2563, น.119-121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะทางเทคโนโลยี ผู้นำต้องเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยี มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ใช้ข้อมูลจากสื่อออนไลน์

2. ความฉลาดทางสังคม ผู้นำต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เข้าใจภาษากาย มีทักษะการเจรจาต่อรอง สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ ปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3. ทักษะการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำต้องมีทักษะการคิดแบบบูรณาการ คิดริเริ่ม ออกแบบและทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ

4. การจัดการองค์กรทั้งระบบ ผู้นำต้องมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมอย่างชัดเจน กระจายอำนาจให้ครูตัดสินใจ สร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาได้ มีทักษะการนิเทศติดตาม ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษา สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ออระญา ปะภาวะเตและบุญชม ศรีสะอาด (2564, น. 196) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มี 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์สู่สังคมยุคดิจิทัล
2. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพ
4. การเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา
5. การคิดค้นนวัตกรรมหรือบริการใหม่ๆ

สุรรัตน์ รอดพัน (2564, น.40) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฏฐ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ดังนี้

1. ด้านการรู้ดิจิทัล
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
3. ด้านการสื่อสารดิจิทัล
4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล
5. ด้านการนิเทศและติดตามด้วยระบบดิจิทัล

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

รายการ	รวม									
	อรรถฎา ปะภาวเตต (2564)	จิตติมา วรณตศรี (2563)	ทินกร บัวชู (2562)	ชุตริตน์ กาญจนรณชัย (2562)	จินณวัตร ปะโตทัง (2561)	เอกชัย กีสุขพันธ์ (2561)	สมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE) (2018)	De Waal (2016)	Kangraher, Sieberand Zamora (2014)	
1. พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	8
2. พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู					✓	✓	✓	✓	✓	5
3. ใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน				✓				✓		3
4. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี					✓			✓		2
5. สร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร	✓				✓				✓	5
6. การตัดสินใจด้านเทคโนโลยี		✓								1
7. ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด		✓							✓	3
8. สร้างความร่วมมือในการทำงาน				✓	✓	✓				3
9. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
10. การสื่อสาร						✓			✓	3

11. สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ							✓	✓	✓		3
12. ส่งเสริมโครงสร้างการใช้เทคโนโลยี			✓	✓	✓						3
13. การนิเทศและติดตามด้วยระบบดิจิทัล				✓				✓		✓	3
14. มีความฉลาดทางสังคม								✓			1

จากตาราง ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัย ส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50 ของนักวิชาการพบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลได้ 4 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

- 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เพื่อเป้าหมายที่ตรงกัน คือการขับเคลื่อน พัฒนานวัตกรรมดิจิทัล และประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับความเป็นเลิศของสถานศึกษา
- 2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหารเอง ให้มีความคล่องตัวในการใช้งาน มีทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นตัวอย่างที่ดีให้บุคลากร รู้จักบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การดำเนินชีวิตประจำวัน
- 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการส่งเสริม กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาขีดความสามารถ พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน เปิดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. **ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้โอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ ส่งเสริมให้ทุกคน ทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ

### **บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

#### **สภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศ**

พิษณุโลก เป็นจังหวัดตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย มีประชากรประมาณ 865,247 คน มีพื้นที่ 10,815.854 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาค ออกเป็น 9 อำเภอ มีเทศบาลนครพิษณุโลก เป็นเขตเมืองศูนย์กลางของจังหวัดและเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับแขวงไชยบุรี ประเทศลาว ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัด เป็นจังหวัดเดียวของภาคกลางที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศลาว

ทางตอนเหนือและตอนกลางเป็นเขตเทือกเขาสูงและที่ราบสูง โดยมีเขตภูเขาสูงด้านตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งอยู่ในเขตอำเภอวังทอง อำเภอวัดโบสถ์ อำเภอเมืองมะปราง อำเภอนครไทย และอำเภอชาติตระการ พื้นที่ตอนกลางมาทางใต้เป็นที่ราบและตอนใต้เป็นที่ราบลุ่ม โดยเฉพาะบริเวณลุ่มแม่น้ำน่านและแม่น้ำยม ซึ่งเป็นแหล่งการเกษตรที่สำคัญที่สุดของจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในเขตอำเภอบางระกำ อำเภอเมืองพิษณุโลก อำเภอพรหมพิราม อำเภอเนินมะปรางและบางส่วนของอำเภอวังทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีโรงเรียนในกำกับดูแล ตั้งอยู่ในเขตอำเภอวัดโบสถ์ อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการและอำเภอพรหมพิราม มีสถานศึกษาทั้งหมด 163 โรงเรียน และมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 1,418 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 113 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,305 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียนจำแนกตามอำเภอ

โรงเรียน	จำนวน	
	ผู้บริหาร	ครู
นครไทย	42	464
ชาติตระการ	21	268
พรหมพิราม	33	368
วัดโบสถ์	17	205
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>1,305</b>
<b>รวม</b>	<b>1,418</b>	

### วิสัยทัศน์

มีนวัตกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในวิถีใหม่ (NEW NORMAL) นักเรียนมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม และใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) และวิจัยเป็นฐาน
2. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการจัดศึกษา มีคุณภาพ สร้างความปลอดภัย
3. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้รองรับการเปลี่ยนแปลง
4. เร่งการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมเพื่อรองรับวิถีใหม่ (NEW NORMAL)
5. เสริมสร้างการพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบบริหารการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ทั้งถึง และปลอดภัยทุกด้าน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพการจัดการเรียนรู้ รองรับการเปลี่ยนแปลง
4. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมตามวิถีใหม่ (NEW NORMAL)
5. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Mohd Izham Mohd Hamzah and others (2014) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนประเทศมาเลเซีย พบว่า ระดับแนวทางในการปฏิบัติการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง

กัญญารัตน์ สุขแสน (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารอบแนวคิดการพัฒนากภาวะผู้นำด้านดิจิทัล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารและนำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ คือ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2563 จำนวน 14 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามกรอบแนวคิด แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้ ผลการศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนากภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำดิจิทัลและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ในส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนากภาวะผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำดิจิทัล ชื่อรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1.องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่เชื่อมโยงและ 3) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2.วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์ 2) การเรียนแบบมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3.เป้าหมายการพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ 2) จัดทำฐานข้อมูลและลงรหัสและ 3) บริหารจัดการความร่วมมือ 4.คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) สร้างแรงบันดาลใจ 2) สร้างความมั่นใจ 3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สุรรัตน์ รอดพัน (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของ

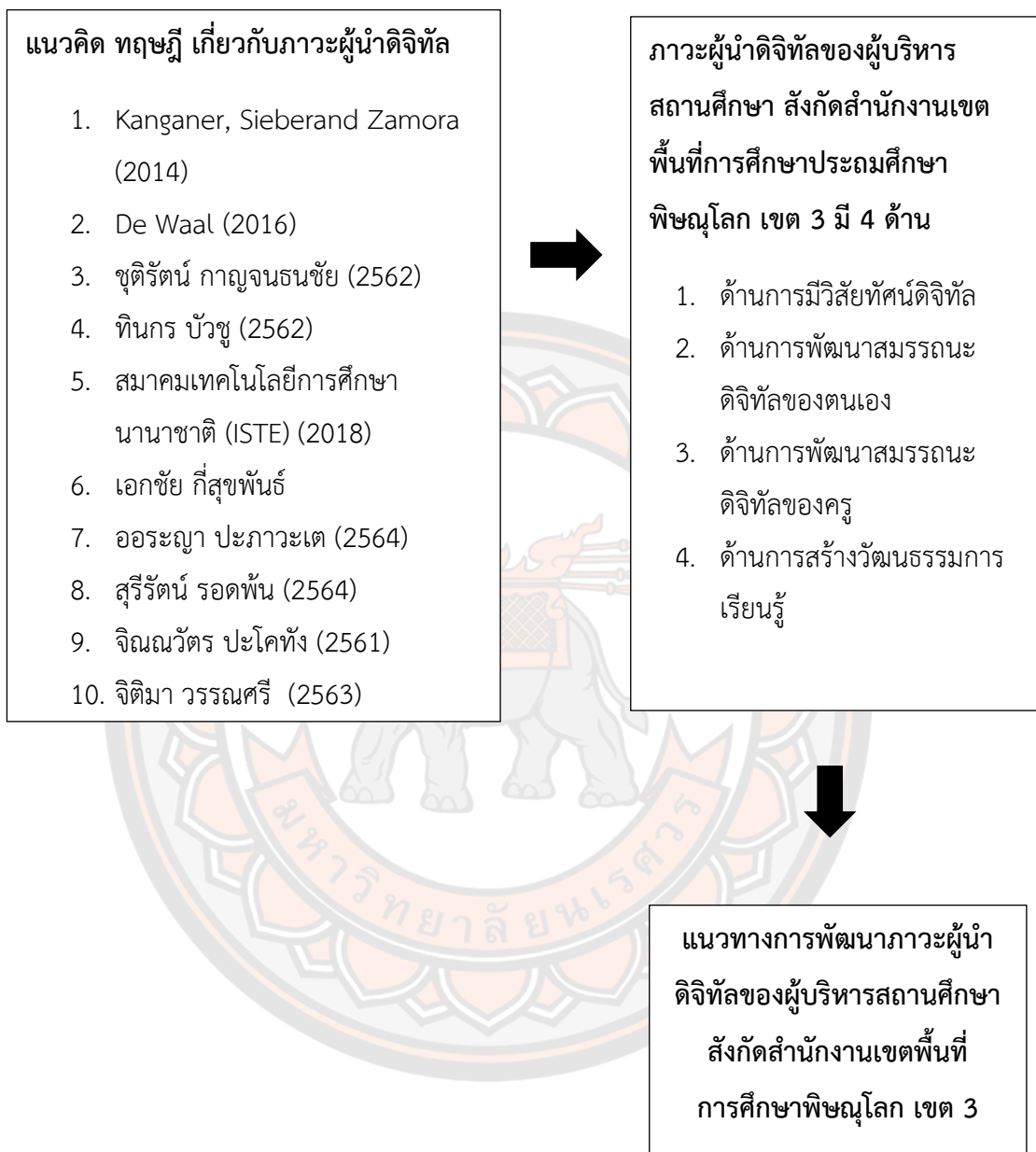
ผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐตามความคิดเห็นของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนพระราชรัฐ จำนวน 561 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยจำแนกตามสัดส่วนขนาดของโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2.เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ ในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3.ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองให้สามารถใช้สื่อดิจิทัลได้ในระดับที่คล่องแคล่ว ผู้บริหารควรมีเพื่อนหรือเครือข่ายที่มีเจตคติแนวความคิดดิจิทัล ผู้บริหารจัดเตรียมสื่อระบบปฏิบัติการที่มีความพร้อมสำหรับการสื่อสาร ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีโอกาสพัฒนาทักษะและทัศนคติ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้ อย่างรอบรู้ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศและสากล รวมทั้งวางผังการนิเทศโดยเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกคอยดูแลในลักษณะกัลยาณมิตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ออระญา ปะภาวะเตและบุญชม ศรีสะอาด (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำยุคดิจิทัลและเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล โดยมีกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รักษาการแทน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 144 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และมีเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหาร

สถานศึกษา เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา การพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 5 องค์ประกอบ 29 แนวทาง สรุปได้ดังนี้ มีระบบการวางแผนและสร้างแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสังคมแห่งปัญญา โดยการกำหนดนโยบายให้บุคลากรต้องได้รับการอบรมหรือการอบรมออนไลน์ เข้าร่วมและส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพด้านการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในหลักจริยธรรมเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมสังคมดิจิทัล ในการใช้สื่อที่เหมาะสม

รจากรณณ์ ลักษณะดี (2565) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน จาก 15 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 113 คนและครูผู้สอนจำนวน 1,305 คน รวมจำนวน 1,418 คนจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2565

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 25 คนและครูผู้สอน 281 คน รวมจำนวน 306 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) การได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูแต่ละอำเภอ ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
นครไทย	42	464	9	100
ชาติตระการ	21	268	5	58
พรหมพิราม	33	368	7	79
วัดโบสถ์	17	205	4	44

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
รวม	113	1,305	25	281
รวม	1,418		306	

ที่มา : ข้อมูลสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งและอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 34 ข้อ ดังนี้

- |   |       |        |
|---|-------|--------|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล             | จำนวน | 7 ข้อ  |
| 2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง     | จำนวน | 10 ข้อ |
| 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู       | จำนวน | 7 ข้อ  |
| 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล | จำนวน | 10 ข้อ |

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบใน ส่วนของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการให้คะแนนตามน้ำหนักของตัวเลือก ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลแสดงออก อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลแสดงออก อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลแสดงออก อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลแสดงออก อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำดิจิทัลแสดงออก อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดิจิทัล
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่
  - 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล
  - 2) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง
  - 3) ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู
  - 4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
3. เขียนรายการข้อคำถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง

แบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้
  - 1) ผศ.ดร. ทศนะ ศรีปัตตา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
  - 2) นางสาวนภัทรภร เย็นชื่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
  - 3) ดร.อุมาพร ปานโท ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ มีความรู้ประสบการณ์ด้านดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC ) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC < 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 (ภาคผนวก ค หน้า 72-76)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของคอนบาค (Cronbach) พบว่า มีค่า 0.96 (ภาคผนวก ง หน้า 78)

8. นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัด



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในการตอบแบบสอบถาม โดยใช้รูปแบบของ google form

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 306 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ในการแปลความหมายของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำดิจิทัล จำนวน 3 คน เลือกโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารในสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ชำนาญการพิเศษขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

- 2) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
- 3) ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้แก่

1. ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนตึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
2. รศ.ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ดร.วินัย ปานโท ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบ 4 ด้าน มาสร้างแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

(Structured Interview)

##### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1. ศึกษาแนวทาง หลักการสัมภาษณ์การสร้างคำถามเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการ สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาตามที่กำหนด

2. สร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษา ในขั้นตอนที่ 1
3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
  2. ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์
  3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2565 โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4
- ตาราง 4 แสดง วัน เวลาและสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลาที่สัมภาษณ์	สถานที่สัมภาษณ์
1	ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูริย์	29 พฤศจิกายน 2565	17.00 – 18.00 น.	สัมภาษณ์ผ่านสื่อออนไลน์
2	รศ.ดร.รุ่งโรจน์ แก้วอุไร	1 ธันวาคม 2565	13.30 – 15.00 น.	มหาวิทยาลัยนเรศวร
3	ศน.วินัย ปานไท้	28 พฤศจิกายน 2565	13.30 – 15.00 น.	สำนักเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

4. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



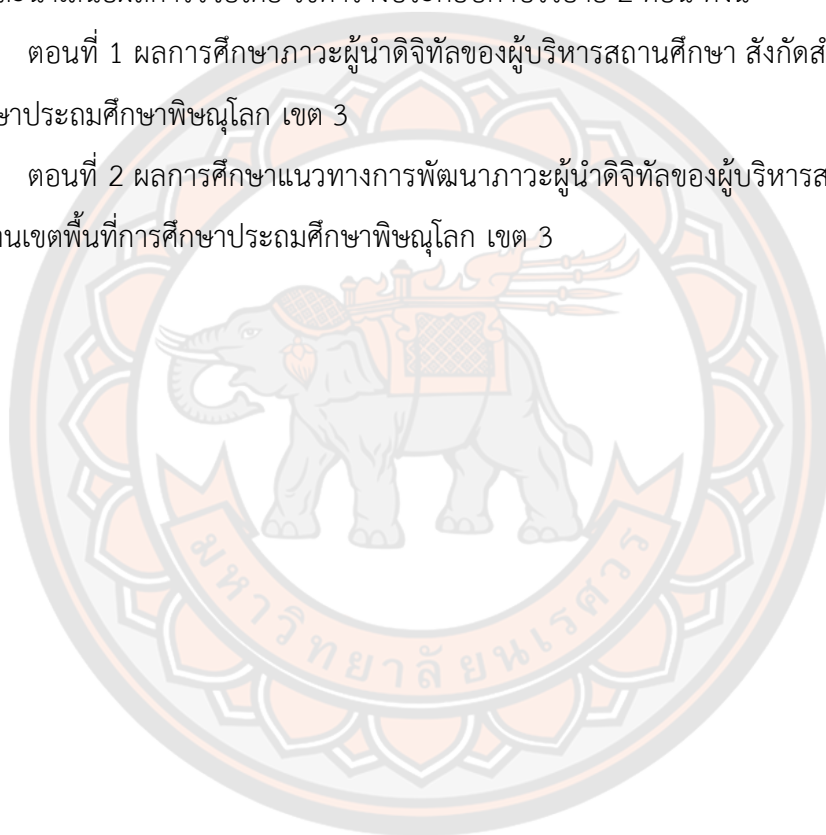
## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	103	33.66
หญิง	203	66.34
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร	25	8.17
ครู	281	91.83
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>
<b>อำเภอ</b>		
นครไทย	109	35.62
ชาติตระการ	63	20.59
พรหมพิราม	86	28.10
วัดโบสถ์	48	15.69
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.34 และส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 91.83 ผู้ตอบอยู่อำเภอนครไทยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.62

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.41	0.57	มาก
2	ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง	4.37	0.61	มาก
3	ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู	4.58	0.52	มากที่สุด
4	ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล	4.45	0.59	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์  
ดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		X	S.D.	
1	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวางแผนพัฒนา สถานศึกษา	4.42	0.66	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.44	0.67	มาก
3	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เข้าใจ ตรงกัน	4.44	0.71	มาก
4	ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนแก่คณะครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้	4.48	0.69	มาก
5	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรม ดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.72	มาก
6	ผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเป็น แบบอย่างแก่ครู	4.32	0.74	มาก
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถ ทางเทคโนโลยี	4.35	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.41</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 4 ผู้บริหารสามารถสร้าง  
เป้าหมายที่ชัดเจนแก่คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมา  
คือข้อ 2 ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เข้าใจตรงกันและข้อ 3 ผู้บริหารมีการกำหนด  
วิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ )



และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 6 ผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเป็นแบบอย่างแก่ครูอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.32$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		X	S.D.	
1	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถทางดิจิทัล	4.37	0.76	มาก
2	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ	4.41	0.72	มาก
3	ผู้บริหารมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว	4.32	0.76	มาก
4	ผู้บริหารทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	4.36	0.72	มาก
5	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	4.40	0.71	มาก
6	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ	4.29	0.72	มาก
7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับครูและบุคลากรได้	4.42	0.73	มาก
8	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่ครู	4.33	0.76	มาก
9	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อที่สะดวก ติดต่อดีง่ายและรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.46	0.70	มาก
10	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.38	0.71	มาก
	รวม	4.37	0.61	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเองในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 9 ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อที่สะดวก ติดต่อดีง่ายและรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือข้อ 2 ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 6 ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		X	S.D.	
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.65	0.60	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	4.60	0.61	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ทักษะทางดิจิทัล	4.60	0.60	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน	4.55	0.61	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาการสอนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.63	0.62	มากที่สุด
6	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.56	0.64	มากที่สุด
7	ผู้บริหารจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.47	0.73	มาก
	รวม	4.58	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูในภาพรวม อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 1 ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมา คือข้อ 5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาการสอนด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 7 ผู้บริหารจัด อบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		X	S.D.	
1	ผู้บริหารสร้างสรรค์ผลงานด้วยการใช้เทคโนโลยี	4.42	0.71	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.42	0.68	มาก
3	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ สถานศึกษาให้ทันสมัย	4.41	0.76	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยี ดิจิทัลในสถานศึกษา	4.40	0.75	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ปกติประจำวันภายในองค์กร	4.53	0.66	มากที่สุด
6	ผู้บริหารติดตั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการ ครอบคลุมทั่วสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	4.49	0.66	มาก
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ ด้านการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	4.41	0.70	มาก

ที่	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		แปลผล
		X	S.D.	
8	ผู้บริหารให้ครูได้เสมอแนวคิดใหม่ๆ โครงการที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.45	0.73	มาก
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้การบริหารงานในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	4.44	0.73	มาก
10	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ	4.52	0.72	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.45</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ 5 ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานปกติประจำวันภายในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมาคือข้อ 10 ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 4 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ )

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 11 แสดงสรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	สรุปแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา
1. ด้านการ มีวิสัยทัศน์ ดิจิทัล	ผู้บริหารต้องพัฒนา ตัวเองอยู่เสมอด้วย การจัดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ กลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีผลงาน ทางดิจิทัลหรือการ เชิญวิทยากรที่มี ความรู้ความสามารถ มาถ่ายทอด ประสบการณ์และ ศึกษาดูงานจาก หน่วยงานต้นแบบที่มี ความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการ พัฒนาผลงานดิจิทัล	ผู้บริหารต้อง เปลี่ยนนโยบายใน การบริหารงานทุก ด้าน ทั้งงาน วิชาการ งาน งบประมาณ งาน บริหารทั่วไป งาน บุคคล ให้ หน่วยงานมีการใช้ เทคโนโลยีในการ จัดการระบบ สนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีอย่าง จริงจัง สนับสนุน การใช้เทคโนโลยี อย่างจริงจัง เช่น การประชุม ออนไลน์ การส่ง งานผ่าน E- document ส่งเสริมด้าน สิ่งแวดล้อม เช่น สัญญาณ Wifi สนับสนุนด้าน งบประมาณเพื่อ การขับเคลื่อนต้อง	สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 กำหนดเน้น นโยบายสั่งใช้ เทคโนโลยีในการ บริหารงาน สร้าง และปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงาน ที่ใช้เทคโนโลยี มากขึ้น เช่น ประชุมออนไลน์ การนำเสนอ ผลงานในรูปแบบ เทคโนโลยี เช่น E- book ไฟล์ PDF Google site ให้ ความสำคัญกับ การ ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนผ่าน website และมี การพัฒนาทักษะ รายการ PA ผ่าน Google site	1. ผู้บริหารควรมีการ กำหนดนโยบายที่ส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีในการ บริหารงาน 2. ผู้บริหารควรมีการสร้าง และปรับเปลี่ยนรูปแบบ การทำงานที่ใช้เทคโนโลยี มากขึ้น เช่น การประชุม ออนไลน์ การนำเสนอ ผลงานในรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ มีการ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี อย่างจริงจังในทุกด้านทั้ง สิ่งแวดล้อม และ งบประมาณ 3. ผู้บริหารควรเปลี่ยนทัศน คติของตัวเอง ทำให้ดูเป็น ตัวอย่างด้วยการพัฒนา ตัวเองอยู่เสมอ การจัดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ผลงานทางดิจิทัล หมั่น ศึกษาหาความรู้ให้ตัวเอง อยู่เสมอ

ประเด็น คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	สรุปแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา
		เป็นแบบอย่างใน การขับเคลื่อนการ ใช้เทคโนโลยี ต้อง เปลี่ยนความคิด ของตัวผู้บริหาร ก่อนที่จะเปลี่ยน คนอื่น		
<b>2. ด้านการ พัฒนา สมรรถนะ ดิจิทัลของ ตนเอง</b>	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้ เครื่องมือและรู้จัก เลือกใช้คนให้ตรงกับ งานเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ ถูกต้อง ใช้ Social media ใน การ ประชาสัมพันธ์และ เรียนรู้ผ่านสื่อโซเชียล การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามหลักสูตรที่จัดโดย หน่วยงานต้นสังกัด หรือ หน่วยงาน ภายนอก และรู้จัก การสร้างเครือข่าย ดิจิทัลกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา โดยการ จัดตั้งกลุ่มหรือเข้า รวมกลุ่ม มีเครือข่าย เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่ หลากหลายช่องทาง และใช้ระบบพี่เลี้ยง ทำ ำ ห น ำ ที่ ค อ ย ช่วยเหลือแนะนำ	ผู้ บริ ห า ร ต ้อง พร้อมที่จะเปลี่ยน และปรับการใช้ เทคโนโลยี เปิดใจ ยอมรับเพื่อการ เรียนรู้สิ่งใหม่	ผู้บริหารเข้าร่วม อ บ ร ม เ ช อ ง ปฏิบัติการทำแบบ ออนไลน์และออน ไซต์แบบเต็ม จัด กิจกรรมพัฒนา วิชาชีพ การใช้ เทคโนโลยี (PLC) มีการนิเทศติดตาม ให้คำปรึกษาโดย จัดผ่านช่องทางที่ สะดวก เช่น Line Facebook และ ส่งเสริมการนำ แพลตฟอร์มมาใช้ ใน ก า ร เ พิ่ ม ประสิทธิภาพการ ทำงานทั้ง 4 ฝ่าย	1. ผู้บริหารต้องมีการเปิด ใจยอมรับพร้อมที่จะ เปลี่ยนและปรับพฤติกรรม การใช้เทคโนโลยี มีการ พัฒนาและเรียนรู้ด้วย ตนเองผ่านการเข้ารับการ อบรมตามหลักสูตรต่างๆ 2. ผู้บริหารควรมีการสร้าง เครือข่ายดิจิทัลสำหรับ กลุ่มผู้บริหาร ส่งเสริม พัฒนาวิชาชีพการใช้ เทคโนโลยี (PLC) ใช้ระบบ พี่เลี้ยง ทำหน้าที่คอย ช่วยเหลือแนะนำ 3. ผู้บริหารส่งเสริมและ รู้จักใช้เครื่องมือให้ตรงกับ งาน นำแพลตฟอร์มมาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานทั้ง 4 ฝ่ายใน สถานศึกษา

ประเด็น คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	สรุปแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา
3. ด้านการ พัฒนา สมรรถนะ ดิจิทัลของ ครู	ผู้บริหารมีการเปลี่ยน นโยบายและปรับทัศนคติของครู ให้ความสำคัญของการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีการพัฒนาโดยระบบพี่เลี้ยง ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริมให้เรียนรู้ด้วยตนเองตามหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือ หน่วยงาน ภายนอกและเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียน การสอนของครู และการสร้างเครือข่ายดิจิทัลกลุ่มครูผู้สอน โดยการจัดตั้งกลุ่ม หรือเข้าร่วมกลุ่ม มีเครือข่ายเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง	รู้จักเลือกทีมงาน คณะกรรมการใน การขับเคลื่อน องค์การทางการจัดการเรียน การสอน อาจจะเป็น ครู บุคลากรและนักเรียน ให้รู้จัก การใช้เทคโนโลยี	จัดตั้งคณะทำงาน พัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จัด กลุ่มบุคลากรตาม ความสามารถด้าน ICT แยกกลุ่มต่ำ ปานกลาง สูง จัด กิจกรรม ให้มีการศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการ ใช้ ICT พัฒนาการเรียนการสอนและ จัดกลุ่มบุคลากร ตามความสามารถ ด้าน ICT แยกกลุ่มต่ำ ปานกลาง สูง และให้ครูที่มีความสามารถสูง จับคู่ Buddy กับ ครู ที่ มีความสามารถ ระดับต่ำลงมาเพื่อ ช่วยกันพัฒนาในรูปแบบเพื่อนช่วย เพื่อน	1. ผู้บริหารมีการจัดตั้ง คณะทำงานพัฒนา บุคลากรด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียน การสอน สร้างเครือข่ายดิจิทัล กลุ่มครูผู้สอน มีเครือข่าย เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง 2. ผู้บริหารควรมีการจัด อบรมเพื่อให้ครูได้พัฒนา ตัวเอง ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ ด้วยตัวเองตามหลักสูตร ต่างๆ และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันผ่านกิจกรรม PLC หรือ มีการ จัด การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จในการ ใช้ ICT 3. ผู้บริหารปลูกฝังให้ครูมี ทัศนคติด้าน การใช้ เทคโนโลยี ด้วยการ สนับสนุนและเอื้ออำนวย ต่อการใช้เทคโนโลยีในการ จัดการเรียนการสอนทั้งด้าน ของงบประมาณ สิ่งแวดล้อม และการให้บริการ ความรู้

ประเด็น คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	สรุปแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษา
4. ด้านการ สร้าง วัฒนธรรม การเรียนรู้ ดิจิทัล	ผู้บริหารเป็น แบบอย่างในการ พัฒนาตนเองด้าน สมรรถนะทางดิจิทัล เพื่อนำความรู้จากการ พัฒนามาใช้บริหาร สถานศึกษาและมีส่วน ร่วมในการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การเรียนรู้สามารถ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การเรียนรู้ใน สถานศึกษาให้เท่าทัน ยุคดิจิทัล สามารถ จัดการความรู้และ สร้างเวทีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง ภายในและภายนอก สถานศึกษา	ผู้บริหารเป็น จิ๊กซอว์ตัวสำคัญ ในการขับเคลื่อน สถานศึกษาและ การใช้เทคโนโลยี ในองค์กร ส่งเสริม ให้สถานศึกษามี การใช้ Social media Youtube ในการเผยแพร่ ผลงานของครูและ นักเรียน ผ่าน กระบวนการ KM และ PLC	ผู้บริหารสามารถ สร้าง Big data ของโรงเรียน เป็น แหล่งเรียนเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ ของโรงเรียนไว้ใน ระบบคลาวด์ ส่งเสริมการใช้งาน ร่วมกัน โดยแชร์ ข้อมูล สร้าง เอกสารงานใน รูปแบบวารสาร อิเล็กทรอนิกส์ E- book ไฟล์ PDF ส่งเสริมให้ครูใช้ แพลตฟอร์มใน การจัดการเรียน การสอน มีการใช้ ห้องเรียนออนไลน์ มีการสร้าง Portfolio ใน รูปแบบ Website เพื่อการเผยแพร่ ข้อมูล	1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ในการพัฒนาตนเองด้าน สมรรถนะทางดิจิทัล เป็นผู้ ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยี ในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการเรียนรู้ใน สถานศึกษาให้เท่าทันยุค ดิจิทัล ปลูกฝังการใช้งาน เทคโนโลยีให้เป็นไป แนวทางเดียวกัน มีการ สร้างระบบ Big data ของ สถานศึกษา 3. ผู้บริหารดึงการมีส่วน ร่วมจากทุกภาคส่วนให้เข้า มาช่วยปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมขององค์กร ทั้ง ครู คณะกรรมการ สถานศึกษาและบุคคลที่ เกี่ยวข้อง



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีประชากร เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รวมจำนวน 1,418 คนและได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมจำนวน 306 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง อยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนแก่คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เข้าใจตรงกัน และผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับ

มาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเป็นแบบอย่างแก่ครูอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อที่สะดวก ติดต่อได้ง่ายและรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อยู่ในระดับมากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนาการสอนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานปกติประจำวันภายในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุดและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

## **2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ควรมีการสร้างและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เช่น การประชุมออนไลน์ การนำเสนอผลงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังในทุกด้านทั้งสิ่งแวดลอมและงบประมาณและผู้บริหารควรเปลี่ยนทัศนคติของ

ตัวเอง ทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ การจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานทางดิจิทัล หมั่นศึกษาหาความรู้ให้ตัวเองอยู่เสมอ

2.2 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง พบว่า ผู้บริหารยอมรับและปรับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ควรมีการสร้างเครือข่ายดิจิทัลสำหรับกลุ่มผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพการใช้เทคโนโลยี (PLC) ใช้ระบบพี่เลี้ยง ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำและส่งเสริมการรู้จักใช้เครื่องมือให้ตรงกับงาน นำแพลตฟอร์มมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา

2.3 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู พบว่า จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายดิจิทัลกลุ่มครูผู้สอน มีเครือข่ายเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ครูได้พัฒนาตัวเอง ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยตัวเองตามหลักสูตรต่างๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านกิจกรรม PLC หรือมีการจัดการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการใช้ ICT และรู้จักปลูกฝังให้ครูมีทัศนคติด้านการใช้เทคโนโลยี ด้วยการสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดเรียนการสอนทั้งด้านของงบประมาณ สิ่งแวดล้อมและการให้บริการความรู้

2.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองด้านดิจิทัล เป็นผู้ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้เท่าทันยุคดิจิทัล ปลูกฝังการใช้งานเทคโนโลยีให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน มีการสร้างระบบ Big data ของสถานศึกษาและมีการดึงการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งครู คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยได้อภิปรายในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณลักษณะ ทักษะทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการกำหนดจุดเน้นขององค์กรในการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัลเพื่อพัฒนาเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมการรู้ดิจิทัลให้กับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสุรรัตน์ รอดพัน (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับออระญา ปะภาวะเตและบุญชม ศรีสะอาด (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับ Mohd Izham Mohd Hamzah and others ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและความสัมพันธ์กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนประเทศมาเลเซีย พบว่า ระดับแนวทางในการปฏิบัติการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง

1.1 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครู จึงมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเองมาก จัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพเพื่อพัฒนาการสอนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัตน์ รอดพัน (2564) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.2 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารยังขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารได้สะดวก แต่ยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของออระญา ปะภาวะเตและบุญชม ศรีสะอาด (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์

เขต 2 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา การพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า

2.1 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะทำงานพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายดิจิทัลกลุ่มครูผู้สอน มีเครือข่ายเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทาง ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ครูได้พัฒนาตัวเอง ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยตัวเองตามหลักสูตรต่างๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านกิจกรรม PLC หรือมีการจัดการศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการใช้ ICT และรู้จักปลูกฝังให้ครูมีทัศนคติด้านการใช้เทคโนโลยี ด้วยการสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนทั้งด้านของงบประมาณ สิ่งแวดล้อมและการให้บริการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดตั้งกลุ่มคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยสอนงานให้กับผู้ที่มีความสามารถในระดับที่ต่ำลงมา ใช้กระบวนการ PLC แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความสามารถ ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ด้วยตัวเองด้วยการจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ นิศาชล บำรุงภักดี (2563) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ด้านสนับสนุนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการจัดการเรียนการสอนควรจัดอบรมการใช้สื่อการสอนด้านเทคโนโลยี จัดสรรงบประมาณและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับ สุรรัตน์ รอดพัน (2564) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีโอกาสพัฒนาทักษะและทัศนคติ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างรอบรู้ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศและสากล รวมทั้งวางผัง การนิเทศโดยเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกคอยดูแลในลักษณะกัลยาณมิตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองด้านสมรรถนะทางดิจิทัล เป็นผู้ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการ

เรียนรู้ในสถานศึกษาให้เท่าทันยุคดิจิทัล ปลุกฝังการใช้งานเทคโนโลยีให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน มีการสร้างระบบ Big data ของสถานศึกษาและมีการดึงการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งครู คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับ สุรียรัตน์ รอดพัน (2564) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารจัดเตรียมสื่อระบบปฏิบัติการที่มีความพร้อมสำหรับการสื่อสาร

### 2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ควรมีการสร้างและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เช่น การประชุมออนไลน์ การนำเสนอผลงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจังในทุกด้านทั้งสิ่งแวดล้อมและงบประมาณและผู้บริหารควรเปลี่ยนทัศนคติของตัวเอง ทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ การจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานทางดิจิทัล หมั่นศึกษาหาความรู้ให้ตัวเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ นิศาชล บำรุงภักดี (2563) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศควรจัดอบรม สัมมนา สร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติ

### 2.4 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางในการ

พัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีการเปิดใจยอมรับพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ควรมีการสร้างเครือข่ายดิจิทัลสำหรับกลุ่มผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพการใช้เทคโนโลยี (PLC) ใช้ระบบพี่เลี้ยง ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำและส่งเสริมการรู้จักใช้เครื่องมือให้ตรงกับงาน นำแพลตฟอร์มมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สุรียรัตน์ รอดพัน (2564) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองให้สามารถใช้สื่อดิจิทัลได้ในระดับที่คล่องแคล่ว ผู้บริหารควรมีเพื่อนหรือเครือข่ายที่มีเจตคติแนวความคิดดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีทักษะทางดิจิทัลมากขึ้น โดยการจัดอบรมสร้างความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ครูใช้พัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ขอความร่วมมือจากต้นสังกัดจัดอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของครู

1.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เช่น ความแรงของสัญญาณอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาได้ ควรมีให้บริการให้โรงเรียนอย่างเพียงพอต่อจำนวนนักเรียนและอำนวยความสะดวกในการใช้งานให้แก่บุคลากร ส่งเสริมให้เป็นสถานศึกษาดิจิทัลเต็มรูปแบบ

1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ผู้บริหารควรมีการจัดทำและพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ครู โดยการสร้างเครือข่ายกับผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ศึกษาดูงานจากผลงานทางดิจิทัลของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาพัฒนาผลงานของตนเอง

1.4 ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง ผู้บริหารควรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ โดยการศึกษาแพลตฟอร์มต่างๆ ที่สามารถใช้ในการบริหารงานได้ โดยเรียนรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานอื่น

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการศึกษาสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา





## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- จิณวัตร โคปะทัง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จิตติมา วรณศรี. (2564). การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- เจษฎา ชวนะไพศาล. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชวลิต เกิดพิพย์. (2553). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่สอง (2552-2561). วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 21. 2553(ฉบับที่ 2), 164-182.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย. (2562). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุษฎีนิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ปีที่ 9 (ฉบับที่ 33).
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทินกร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์สาร : Journal of Educational Studies. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ธีรโชติ หล่ายไต้. (2560). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีและทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองและนวัตกรรมการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัยและสุชาติ บางวิเศษ. (2563). *การบริหารและการจัดการศึกษาลู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2562). *คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์. เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษเรื่อง แนวโน้มการบริหารจัดการศึกษา* (เอกสารอัดสำเนา).
- นิสาชล บำรุงภักดี. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร*. (ปริญาญาคุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ชยรัตน. (2558). *การบริหารการศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยภูเบศร*, ปีที่ 4 (ฉบับที่ 2). 320-325.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัทนา วัจนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). *ภาวะผู้นำการดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. (ปริญาญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- สงบ อินทรมณี. (2562). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, ปีที่ 16 (ฉบับที่ 1).
- สุกัญญา แซ่มซอย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนันทา สมใจ. (2561). *การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี. Dusit Thani College Journal*, ปีที่ 12 (ฉบับที่ 1).

- สุรรัตน์ รอดพัน. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, ปีที่ 9 (ฉบับที่ 35).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 2552-2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ออรญา ปะภาวะเตและคณะ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. *Journal of Modern Learning Development มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, ปีที่ 6 (ฉบับที่ 4).
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2561). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (School Management in Digital Era)*. เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.pracharathschool.go.th/skill/detail/52232>.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Lamoureux, K. (2008). Developing Leaders. *Leadership Excellence*, 25(7), pp.11-12.
- Mohd Izham Mohd Hamzah and others. (2014). Technology Leadership and Its Relationship with School-Malaysia Standard of Education Quality. *International Education Studies*; Vol. 7, No. 13; 2014. 278.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

1) ผศ.ดร. ทศนะ ศรีปัดดา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) นางสาวนภัทรภร เย็นชื่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

3) ดร.อุมาพร ปานโก้ ผู้ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ มีความรู้ประสบการณ์ด้าน  
ดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

1. ดร.ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนดิ่ง สังกัดงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

2. รศ.ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ดร.วินัย ปานโก้ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





### แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีรองศาสตราจารย์จิตติมา วรณศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งและเขตอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำนวน 34 ข้อ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวเนตรชนก แก้วกรม

นิสิตปริญญาโท ปีที่ 2 สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



**แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3**

**คำชี้แจง** กรุณาเติมเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับข้อมูลที่ท่านต้องการตอบ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**เพศ**  ชาย  หญิง

**ตำแหน่ง**  ผู้บริหาร  ครู

**เขตอำเภอ** ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

อำเภอนครไทย  อำเภอชาติตระการ

อำเภอพรหมพิราม  อำเภอวัดโบสถ์

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริง ตามระดับดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>						
1	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้อื่นได้ เข้าใจตรงกัน	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนแก่คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเป็นแบบอย่างแก่ครู	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1
<b>ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง</b>						
1	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถทางดิจิทัล	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับครูและบุคลากรได้	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่ครู	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อที่สะดวก ติดต่อดี้ง่ายและรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
<b>ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู</b>						
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ทักษะทางดิจิทัล	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาการสอนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนางานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1

ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล</b>						
1	ผู้บริหารสร้างสรรค์ผลงานด้วยการใช้เทคโนโลยี	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ทันสมัย	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานปกติประจำวันภายในองค์กร	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารติดตั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการครอบคลุมทั่วสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารให้ครูได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ โครงการที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้การบริหารงานในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาทำแบบสอบถาม ^\_^

## แบบสัมภาษณ์

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรธรรมศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ
2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

เนตรชนก แก้วกรม

นิสิตปริญญาโท หลักสูตร กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล .....

ตำแหน่ง .....

สังกัด/หน่วยงาน.....

ประสบการณ์ทำงาน .....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์ .....

เวลาที่สัมภาษณ์ .....

สถานที่ .....

หมายเลขโทรศัพท์ .....

### ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทางดิจิทัลเป็นแบบอย่างแก่ครูโดย  
ใช้วิธีการพัฒนาลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพการทำงานและแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการพัฒนาลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางให้ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล

ท่านจะมีแนวทางให้ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา ได้อย่างไรบ้าง

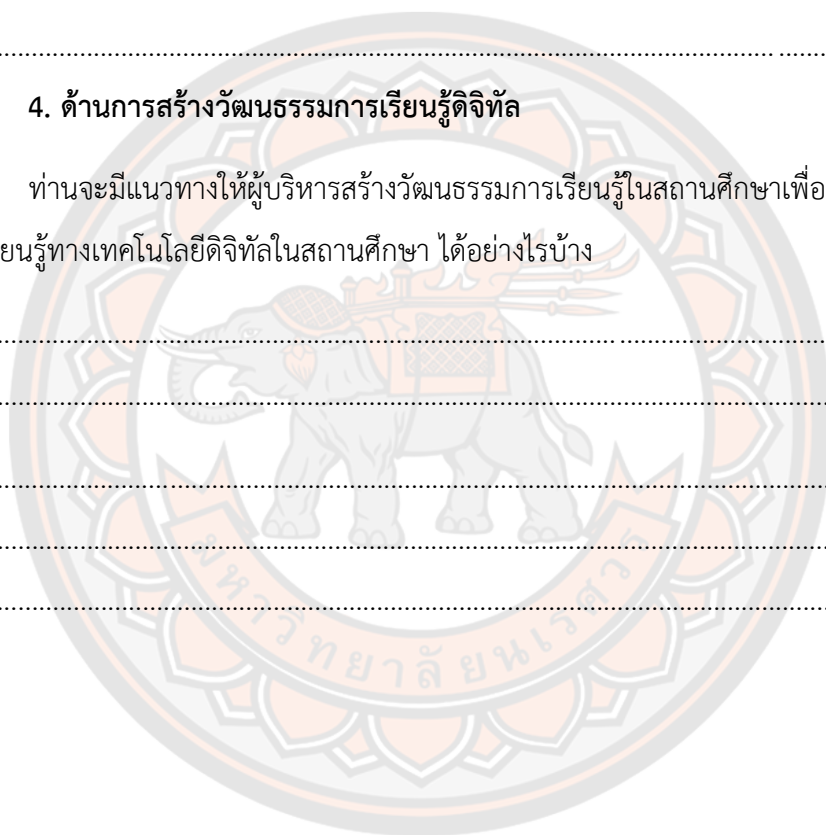
.....

.....

.....

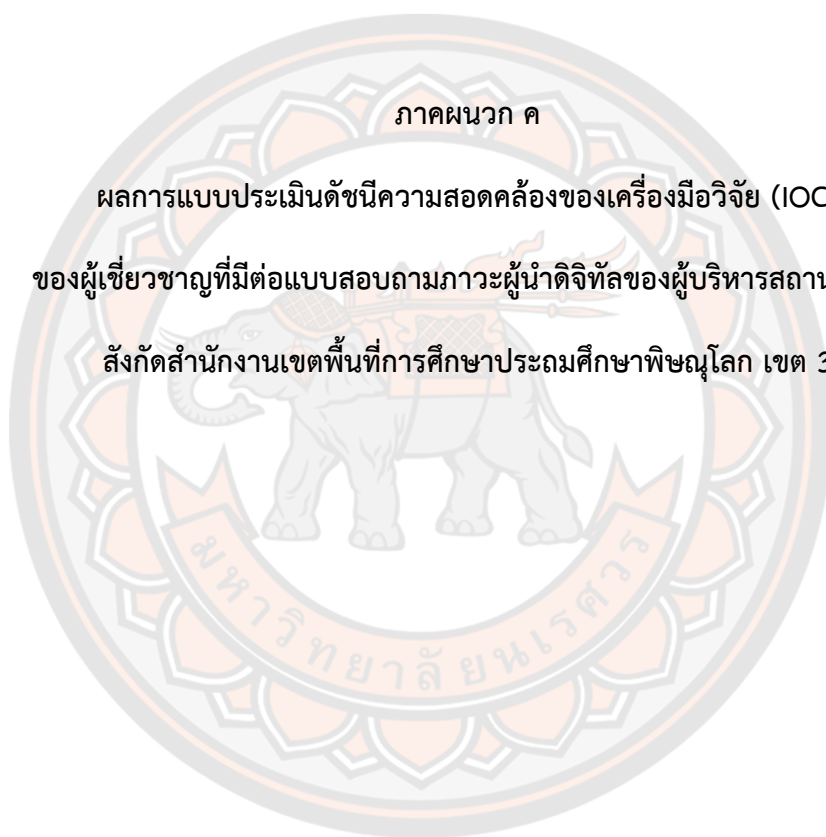
.....

.....



ภาคผนวก ค

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)  
ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



ตาราง แสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบ  
พฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3 จำนวน 34 ข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเอง</b>							
1	ผู้บริหารเข้ารับการอบรมพัฒนา ความรู้ความสามารถทางดิจิทัล	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้น ในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีทักษะในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคล่องแคล่ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารทำงานด้วยการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความสะดวก รวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการแก้ปัญหาต่างๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับครูและ บุคลากรได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่ครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



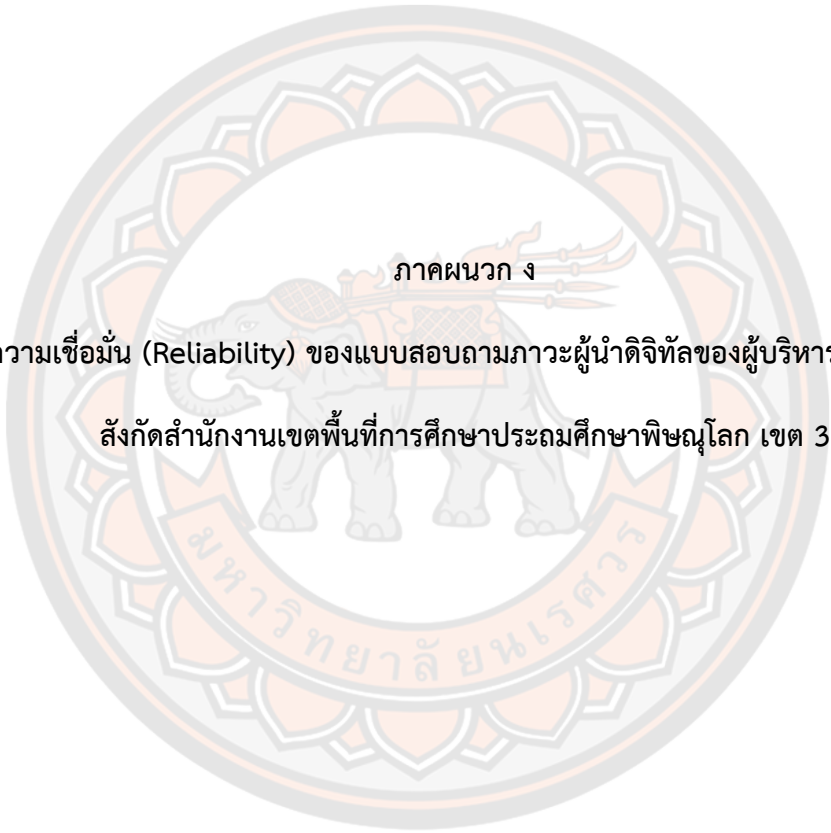
ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 3	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
9	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อที่ สะดวก ติดต่อดีง่ายและรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนา ระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครู</b>							
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถ นะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ ทักษะทางดิจิทัล	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แก้ไข ปัญหาด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาการสอน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใน การพัฒนางานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารจัดอบรมเพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 3	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอน						
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล</b>							
1	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ร่วมกับคณะครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สู่ผู้อื่นได้ เข้าใจตรงกัน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายที่ ชัดเจนแก่คณะครูและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการ พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลแก่ครูและ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถพัฒนาผลงานทาง ดิจิทัลเป็นแบบอย่างแก่ครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนานักเรียนให้ มีความสามารถทางเทคโนโลยี	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล</b>							
1	ผู้บริหารสร้างสรรค์ผลงานด้วยการ ใช้เทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 3	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานศึกษาให้ทันสมัย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานปกติประจำวันภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารติดตั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการครอบคลุมทั่วสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสทดลองโครงการใหม่ๆ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้ครูได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ โครงการที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้การบริหารงานในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 3	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
10	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานโดย ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้





ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	34