

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1*

ปิยะ สันติชัยชาญ¹ ประพันธ์ ธรรมไชย²

¹นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

²อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

*Corresponding author e-mail: 66867221@g.cmru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีการจัดลำดับความ
ต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติงานด้าน
เทคโนโลยี จำนวน 149 คน และกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน เครื่องมือ
ที่ใช้ ได้แก่ แบบสังเกตร่องรอยประกอบ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหา
ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และดัชนีการจัดลำดับความ
ต้องการจำเป็น (PNI modified) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1)
สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
ที่สุด ดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การสร้าง
แรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) แนวทางการพัฒนา
ประกอบด้วย การเป็นต้นแบบที่ดี การมอบความหมายและความท้าทายในการทำงาน การส่งเสริมการคิด
สร้างสรรค์ และการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นรายบุคคล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล, โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

* Received: 27 April 2025, Revised: 9 May 2025, Accepted: 13 May 2025

Guidelines For Developing Transformational Leadership In The Digital Age For Educational Administrators In Expanded Opportunity Schools, Mueang Mae Hong Son District, Under The Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 1

Piya Santichaichan^{1*} Praphan Thumachai²

¹Master of Education Program in Educational Administration, Chiang Mai Rajabhat University

²Lecturer of Faculty of Education, Chiang Mai Rajabhat University

*Corresponding author e-mail: 66867221@g.cmru.ac.th

ABSTRACT

This study aimed to investigate the current conditions, desired conditions, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified), as well as to propose guidelines for developing digital-age transformational leadership among school administrators in opportunity expansion schools in Mueang District, Mae Hong Son Province, under the Office of Mae Hong Son Primary Educational Service Area 1. The sample consisted of 149 participants, including school administrators, heads of academic affairs, and teachers responsible for technology, while nine experts were selected for in-depth interviews. A mixed methods research design was employed. The instruments used included a component synthesis form, questionnaires, and interview protocols. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, standard deviation, and the PNImodified, whereas qualitative data were analyzed through content analysis and descriptive narration. The findings revealed that the current leadership conditions were rated at a high level, while the desired conditions were at the highest level. The ranking of priority needs from highest to lowest was: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration. Guidelines for leadership development, based on the highest-priority needs in each domain, included: (1) Idealized Influence – school administrators should exemplify strong moral leadership as role models; (2) Inspirational Motivation – they should instill meaning and challenge in work; (3) Intellectual Stimulation – they should foster creativity and innovative thinking; and (4) Individualized Consideration – they should provide personalized support and attention to subordinates.

Keywords: Digital-Age Transformational Leadership, Opportunity Expansion Schools

บทนำ

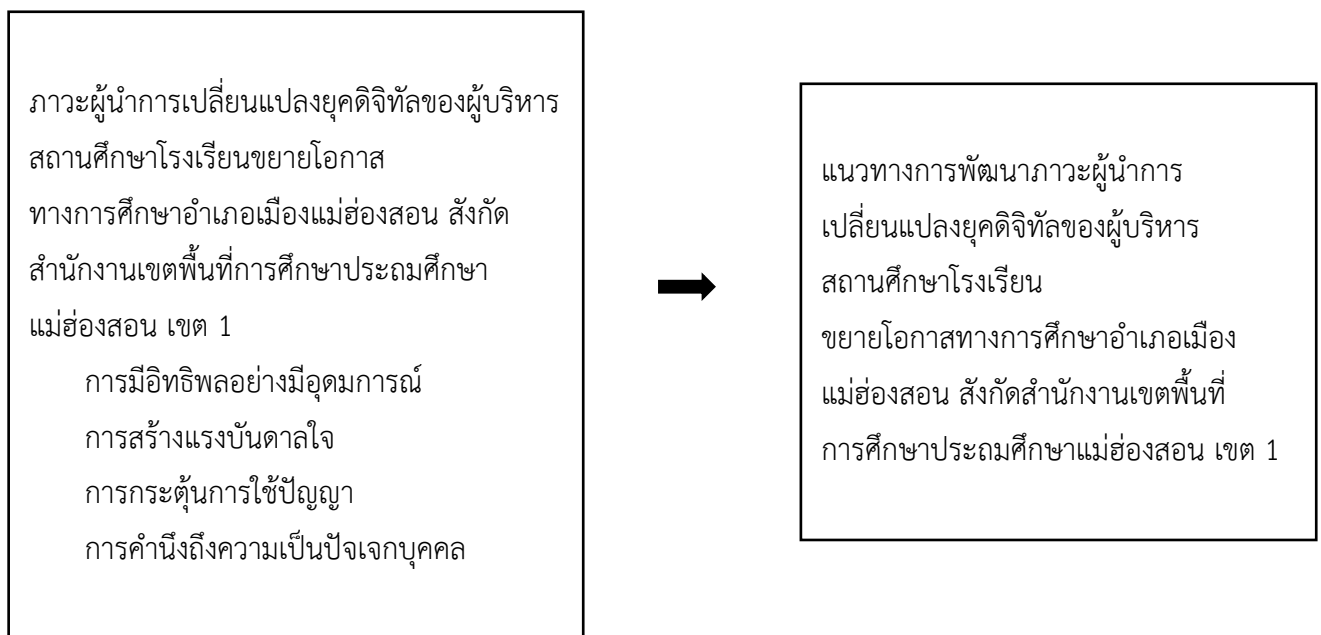
ในศตวรรษที่ 21 การดำเนินชีวิตได้เข้าสู่รูปแบบดิจิทัล เทคโนโลยีและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงวิธีการใช้ชีวิต และเกิดการแข่งขันทางปัญญา มีการใช้สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ คนที่สามารถค้นหาความรู้และใช้เครื่องมือสมัยใหม่จะได้เปรียบ การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคนและสังคม เพื่อให้มีชีวิตอย่างมีความสุขในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่สำคัญในการแข่งขันระดับโลก ประเทศต่าง ๆ จึงเน้นพัฒนาการศึกษาเพื่อเตรียมมนุษย์ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ และสังคมทุกระดับ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลง

รูปแบบกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา และต้องมีทักษะดิจิทัลในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ปรึกษาให้ครูและนักเรียน กระตุ้นการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมดิจิทัล รวมถึงอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียน การสอนด้วยสื่อสามมิติ นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของการหลอมรวมเทคโนโลยี (ทินกร บัวชู, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ การที่มีภาวะผู้นำสูงจะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องการผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน และภาวะผู้นำที่มีความพร้อมและมีความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการทำงานของสถานศึกษาในหลาย ๆ ด้าน เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลและจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงจำเป็นต้องใช้ (จันทนา แสนสุข, 2559) จากเหตุผลนี้การพัฒนาประเทศให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ และวิสัยทัศน์ทางภาวะผู้นำที่เต็มด้วยศักยภาพที่เข้มแข็งเพื่อเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ก้าวไปสู่ความยั่งยืน และมั่นคง ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีส่วนสำคัญต่องานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ซึ่งงานของสถานศึกษาทุกด้านจะต้องมีการจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ (กรณัญฐ์ ตาแพง, 2563) จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาปี 2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่าคะแนนการทดสอบด้านการอ่าน การรู้เรื่อง และการทดสอบระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 3, 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย สาเหตุจากปัญหาการบริหาร รวมถึงพฤติกรรมของนักเรียนและความขัดแย้งระหว่างครู และผู้บริหาร ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ และทักษะที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและจัดการผู้เรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1, 2566) ในปัจจุบัน สถานศึกษาหลายแห่งประสบปัญหาจากปัจจัยหลากหลายประการ โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่นักเรียนเข้าสู่วัยรุ่นและแสดงพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสม ขณะเดียวกัน ภายในสถานศึกษายังพบปัญหาความขัดแย้งระหว่างคณะครู ซึ่งมีการแบ่งกลุ่มและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างครูรุ่นใหม่กับครูที่มีประสบการณ์สูงกว่า ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาโดยรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในบริบทของยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ ทักษะ และภาวะผู้นำที่แตกต่างจากยุคก่อน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านผู้เรียน ครูผู้สอน และระบบการจัดการศึกษาโดยรวม ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นถึงปัญหาและความสำคัญของประเด็นดังกล่าว และมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอเมือง

แม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1
 2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1
- กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้วยการศึกษานวนคิด ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ทั้งใน และต่างประเทศ จำนวน 10 แหล่งข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยอาศัยหลักการจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล และสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ และครูที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ในปีการศึกษา 2567 สถานศึกษาจำนวน 10 โรงเรียน ประชากรจำนวน 149 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 10 คน และข้าราชการครู จำนวน 65 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 85 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970)

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ของสถานศึกษาในอำเภอปางมะผ้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีขั้นตอนในการสร้าง และหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ออกแบบรายการข้อคำถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวทาง ของลิเคิร์ต (Likert, 1976)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

3. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาค่าความสอดคล้องที่คำนวณได้ ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.08 – 1.00 เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.985 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.967

การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดส่งหนังสือราชการจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน พร้อมแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 85 ชุด โดยได้รับคืน และมีสภาพสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 85 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการบันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ เสนอข้อมูลในรูปของตารางประกอบการพรรณนา

2. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของเบสต์ (Best, 1982) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

ผู้ศึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มาคำนวณหาดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI modified) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) เพื่อกำหนดอันดับความต้องการจำเป็นที่ต้อง

ปรับปรุงในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

**การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1**

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
แม่ฮ่องสอน เขต 1 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
แม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และข้าราชการครู จำนวน 4 คน

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ออกแบบแนวคำถามการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับดัชนีการจัดลำดับความ
ต้องการจำเป็น (PNI modified) โดยรวมในแต่ละด้าน มากำหนดเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์

2. นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ พิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสม
ปรับปรุง และจัดทำแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษานำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์
ในการสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน ผู้ศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 13-31
มกราคม พ.ศ. 2568 ตามที่ได้นัดหมายไว้ และดำเนินการสรุปคำสัมภาษณ์

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาหลวง และโรงเรียนชุมชนต่อแพวิทยา เพื่อขอ
อนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสัมภาษณ์ รวมทั้งสิ้น 9 คน ประกอบไปด้วย นายอนิ
รุทธิ์ สายบุญผาง, นายภานุพงษ์ กุลกิจวัฒนา, นายอัฐมาพร ขาดง นายพิชิต ปวงคำ, นางสาวสิริรัตน์ ศรีโพธา,
นายอภิวัฒน์ สายปัญญา, นางภัทร ใจลังกา,นางรัฐนันท์ ประชาเรื่อนรัมย์ และนางสาวรุ่งทิพย์ อนุเมธางกูร

2. ผู้วิจัยนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ โดยขออนุญาตให้มีการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ตามวัน เวลา และสถานที่ ที่ได้กำหนดไว้ โดยกำหนดเวลาสัมภาษณ์แต่ละคนประมาณ 1 ชั่วโมง
4. ผู้วิจัยมีการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์เป็นระยะ ๆ
5. ผู้วิจัยทำการถอดการบันทึกเสียงตามประเด็นต่าง ๆ
6. ผู้วิจัยสรุปคำสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปสาระสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในภาพรวมเรียงตามลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน (ที่เป็นจริง)			สภาพที่พึงประสงค์ (อยากให้เป็น)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.43	0.60	มาก	4.85	0.40	มากที่สุด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.28	0.68	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.30	0.65	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.40	0.67	มาก	4.28	0.41	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.35	0.65	มาก	4.73	0.36	มากที่สุด

เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น
มีดังนี้

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	การจัดลำดับความต้องการ จำเป็น
1. ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็น รายการอยู่ในระดับมาก เช่นกันโดยเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร สถานศึกษาสนับสนุนให้ บุคลากรมีการใช้นวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานใน องค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหาร สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ บุคลากรได้แสดงออกถึง ผลงานนวัตกรรมของตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาเน้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นและเหตุผลใน การทำงานที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหาภายในองค์กร	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น รายการอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน โดยเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ บุคลากรได้แสดงออกถึง ผลงานนวัตกรรมของตนเอง อย่างสร้างสรรค์ทั้งภายในและ ภายนอกมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหาร สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างสรรค์ วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการ แก้ปัญหาแบบเดิม และ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานใน องค์กร	จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงจำนวน 3 รายการ ได้แก่ 1. ผู้บริหาร สถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ไปใช้ในการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ และ 3. ผู้บริหาร สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	การจัดลำดับความต้องการ จำเป็น
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นกันโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกและผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้นำหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นภารกิจที่มี	การสร้างแรงบันดาลใจที่จัดเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงจำนวน 5 รายการ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้นำหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นภารกิจที่มี 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมหรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจจากภายในทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ
3.ด้านเครื่องมืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายการอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการ	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน	จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง จำนวน 4 รายการ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าทำและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน และ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้นำให้

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	การจัดลำดับความต้องการ จำเป็น
	มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารสถานศึกษาใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่	ที่ชัดเจนกว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน	ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายการอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอและผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลายและมีอิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ	จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงจำนวน 2 รายการ ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาเน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ได้บังคับบัญชา

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
แม่ฮ่องสอน เขต 1 แต่ละด้านมีดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรดำเนินการดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ได้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาการ
ดำเนิน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะส่งผลต่อการพัฒนา
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของ
โลกยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองกล้าคิดกล้าทำและรับผิดชอบใน
หน้าที่ของตนควรดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขยายโอกาส ต้องอาศัยความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าคิดกล้าทำ และความรับผิดชอบต่อสูง พร้อมทั้งมีการ
เรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนสามารถ
เติบโตและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนได้อย่างเต็มที่

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขันควร
ดำเนินการให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์
คับขัน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และส่งเสริมความร่วมมือใน
องค์กร การฝึกฝนสติ ทักษะการสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้งเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาโรงเรียนไปสู่
ความสำเร็จ

2.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน
ควรดำเนินการให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถชี้แนะให้บุคลากรเห็นตามวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน จำเป็นต้อง
มีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการ
ขับเคลื่อนเป้าหมาย การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจ จะช่วยให้โรงเรียน
ขยายโอกาสสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

2.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรดำเนินการดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลควรดำเนินการดูแล
เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการเติบโตของ
บุคลากรทุกคน ผู้บริหารควรเข้าใจและใส่ใจในความต้องการและความท้าทายของแต่ละบุคคล การสนับสนุนที่
เหมาะสมและตรงจุดจะทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ และสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ
ให้กับโรงเรียนในยุคดิจิทัลได้

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาเน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาควรดำเนินการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา, พี่เลี้ยง หรือโค้ชของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค
ดิจิทัลคือการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทักษะและการทำงานด้วยการให้คำแนะนำที่ตรงจุด, การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ, และการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเติบโตในสายอาชีพและพัฒนาองค์กรในระยะยาว

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ควรดำเนินการดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กรควรดำเนินการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะช่วยยกระดับการทำงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลองและนวัตกรรม, การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม, การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย, และการให้รางวัลในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการทำงานในองค์กร

2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบควรดำเนินการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ในการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด, การตั้งคำถามและสมมติฐาน, การสังเคราะห์ข้อมูลและประเมินทางเลือกต่างๆ, การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการติดตามผลและปรับปรุงจะช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ผู้บริหารยังต้องสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่ดีในกระบวนการทั้งหมดเพื่อให้การแก้ปัญหาประสบผลสำเร็จ

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรดำเนินการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน, การสร้างการมีส่วนร่วม, การให้ข้อมูลที่เป็นจริงและโปร่งใส และการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ปัญหากัน ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดี

2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ ควรดำเนินการดังนี้

2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ได้บังคับบัญชาควรดำเนินการให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความหมายและความท้าทายในงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความมุ่งมั่นในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่ไปกับการสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างแรงบันดาลใจ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมเผชิญกับความท้าทายในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

2.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชื่นชมหรือจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นภารกิจที่มีควรดำเนินการผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถชื่นชมและจูงใจบุคลากรให้เกิดแรงบันดาลใจ ต้องใช้การสื่อสารที่มีพลัง การเป็นแบบอย่างที่ดี และการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าของภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม พวกเขาจะมุ่งมั่นและทุ่มเทในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสให้ก้าวหน้าต่อไป

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมหรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาควรดำเนินการผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ควรเน้นสร้าง

วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ เมื่อบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีเป้าหมายร่วมกัน พวกเขาจะมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสให้ประสบความสำเร็จต่อไป

2.4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงานควรดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคือการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานที่สามารถกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและการศึกษา โดยการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการการศึกษา, การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน, การสนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และการยอมรับในความสำเร็จ

2.4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจจากภายในทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจควรดำเนินการสร้างแรงจูงใจจากภายในให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นและการสื่อสารที่ดีจากผู้บริหาร โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี, การสนับสนุนการพัฒนา, การรับฟังความคิดเห็น, การชมเชยความสำเร็จ, การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี, การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย, การสื่อสารที่เปิดเผย และการสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความหลากหลาย จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการทำงานและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดี

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเป็นต้นแบบที่ดี ทั้งในด้านความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม การเป็นต้นแบบเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนได้ จำเป็นต้องควบคู่กับการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งหมายถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิด วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมร่วมมือกันหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ในประเด็นนี้ จึงมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดของ ประชา โสภณนา (2563) ที่กล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการจุดประกายให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีเป้าหมาย และมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการแสดงออกถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างแท้จริง เพราะผู้บริหารไม่ได้ใช้อำนาจเพียงเพื่อสั่งการ แต่ใช้อุดมการณ์ ความเชื่อมั่น และการสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรให้ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

จากผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางสนับสนุนให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ แต่ยังมีขาดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและกล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของนุตริยา จิตตารมย์ (2557) ที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถใช้คุณลักษณะสำคัญของตนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา ส่งผลให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและตระหนักถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2006) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และสร้างความไว้วางใจภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกเครือข่าย นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิศมัย สุวรรณบุผา (2564) ที่เสนอว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านการแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากร โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความพยายามสูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของตนเอง และมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจในสถานศึกษา ผู้บริหารควรพัฒนาแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าลงมือทำ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับสูงสุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีความคาดหวังในการเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นการแสดงออกถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของประชา โสภณนา (2563) ที่ระบุว่าผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ และศรัทธาจากผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้นำ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะไม่ใช้อำนาจเพื่อตนเอง แต่จะประพฤติตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและกลุ่มองค์กร ดังนั้น เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการเป็นต้นแบบที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน รวมถึงพัฒนาแนวทางการบริหารที่เน้นประโยชน์ขององค์กรและสังคมโดยรวม

1.3 ดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.117 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ น่าจะแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรได้โดยให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำ มีอิสระในการตัดสินใจ ได้รับการพัฒนา และทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความก้าวหน้า เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจจากภายในแล้ว จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับสถานศึกษาและนักเรียนต่อไป

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพ ร่วมกับการเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประชา โสภณนา (2563) Fullan (2006) ก็ได้กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจคือผู้ที่ชี้แนะและทำให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์หรือภารกิจร่วมกันอย่างชัดเจน โดยการสื่อสารที่ช่วยกระตุ้นแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติตาม ผู้นำลักษณะนี้จะกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่มีความหมายลึกซึ้งมากกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ทำให้การทำงานมีความน่าตื่นเต้นและเต็มไปด้วยพลัง พร้อมทั้งเสริมสร้างความตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล Bennis และ Nanus (1988) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการเน้นย้ำจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) การจูงใจ (Motivate) และการให้ความหมายกับงาน รวมถึงสร้างความท้าทาย (Provide Meaning and Challenge) เพื่อให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Bass (1997) ได้เสนอแนวคิด การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ตาม โดยให้ความหมายกับงานที่ทำ และสร้างความท้าทายที่ส่งเสริมการเติบโต ผู้นำจะปลุกจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา แสดงออกถึงความกระตือรือร้น และเสริมสร้างทัศนคติที่ดี รวมถึงการคิดเชิงบวก นอกจากนี้ ผู้นำยังช่วยให้ผู้ตามมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และส่งต่อความหวังอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ทีมงานสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจ

2.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยชี้แนะให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม และใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาขึ้นโดยให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นว่า การใช้กระบวนการกลุ่มจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของทุกคนสอดคล้องกับ Bennis และ Nanus (1985) ได้ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญามุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเน้นการใช้สติปัญญาและกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา แทนที่จะยึดติดกับวิธีการแบบเดิม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องแนวคิดของประชา โสภณนา (2563) ได้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้นับตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

2.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ คือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยใช้หลักมองอย่างทั่วถึงต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถนำหลัก พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงานและมีการให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารศึกษาต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า มีความแตกต่างด้วยกัน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาสามารถวิเคราะห์ความต่างต่างนั้นเพื่อค้นหาศักยภาพของบุคคล ร่วมกับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล เช่น การเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย Bass (1997) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับ ความต้องการส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตน ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองสร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการมีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ

ร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิตตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและศรัทธา และต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้ แสดงให้เห็นว่า การประพุดิตตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างความยอมรับและศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ร่วมกับการมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจนโดยการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ สอดคล้องกับประชา โสภณนา (2563) ได้กล่าวถึงการมีอิทธิพล ไว้ว่า เป็น กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Rafferty และ Griffin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอุดมคติของอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (1985) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการที่ผู้นำประพุดิตตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรจัดทำนโยบายส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ โดยบูรณาการแนวคิดด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมไว้ในแผนยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ

1.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรกำหนดกรอบมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลให้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในสายงานบริหารสถานศึกษา และใช้ประกอบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ให้มีทักษะด้านดิจิทัลและความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

1.1.4 ควรมีนโยบายการพัฒนาเครือข่ายผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในระดับพื้นที่และระดับประเทศ

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโรงเรียน เช่น การใช้ระบบบริหารงานออนไลน์ (E-office), การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือดิจิทัล และการสื่อสารแบบออนไลน์กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง

1.2.2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส เพื่อพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำดิจิทัล การคิดเชิงระบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษา

1.2.3 ควรพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแก้ปัญหาเชิงระบบ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

1.2.4 สถานศึกษาควรมีการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

2.3 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ โดยใช้วิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยได้ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ส่งผลให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้ ดังภาพ



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างที่ดี มั่นใจในตนเอง ควบคุมอารมณ์ได้ และนำทีมสู่เป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นในการทำงาน เห็นคุณค่าในงาน และร่วมมือกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามความเหมาะสม โดยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ช

เอกสารอ้างอิง

- กรณีภูมิ ตาแปง. (2563). บทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ทินกร บัวชู และทิพาพร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์สาร,
13(2), 286-29
- นุตริยา จิตตารมย์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- ประชา โสภณนา. (2563). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิศมัย สุวรรณบุผา. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579. พริกหวาน
กราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. (2566). รายงานประจำปี 2566. สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1.
- afferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual
and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational
Leadership*. Lawrence Erlbaum.
- Best, John W. (1982). *Research in Education* (4th ed). Prentice – Hall of India.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essential of Psychological Testing* (5 ed.). Harper Collins.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Transformational leadership development: Manual for
the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1998). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). Harper
Business.
- Bass, B.M., and R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum
Associates.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities.

Education and Psychological Measurement, 30(3),607-610.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership:

Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly, 15*(3), 329–354.