

## \*การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

เกวลิน แก้ววิจิตร<sup>1\*</sup> พรรณี สุวดี<sup>2</sup> ชูชีพ พุทประเสริฐ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
<sup>3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

\*Corresponding author e-mail: kewalin.koke@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 และ 3) ตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้ทรงคุณวุฒิเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 2) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ 3) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารจัดการสถานศึกษา และ 5) การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ประกอบด้วย หลักการ วิธีการและเงื่อนไขความสำเร็จ ของแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 2) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ 3) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารจัดการสถานศึกษา และ 5) การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 3. การตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า โดยภาพรวมมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา; ยุคดิจิทัล; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

\* Received: 2025-09-01, Revised: 2025-09-19, Accepted: 2025-09-20

## The Development of School Administrator Competencies in Digital Age under the Jurisdiction of Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 2

Kewalin Kaewwijit<sup>1\*</sup> Pannee Suwathee<sup>2</sup> Choocheep Phutthaprasert<sup>3</sup>

<sup>1</sup>\*Master of Education in Educational Administration, Chiang Mai Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer Doctor of Education Program in Educational Administration, Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University

<sup>3</sup> Lecturer Doctor of Education Program in Educational Administration, Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: kewalin.koke@gmail.com

### ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate current and desirable contexts and needs for developing competencies of school administrators in the digital age under the jurisdiction of the Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 2, to examine the guidelines for competency development of the school administrators, and to verify and confirm the competency development guidelines. The informants comprised the school administrators and head teachers, and the experts. The questionnaire was used to collect the data from the administrators and head teachers, and the data were statistically analyzed for frequency, percentage, mean, and standard deviation. The interview, focus group discussion, and connoisseurship were utilized to collect the data from the experts. The research results are summarized as follows. The overall mean of the current contexts of the competency development was at the high level and the mean of the desirable contexts was at the highest level. The indices of the needs for the development, ranked from high to low, were administration of strategic and innovative changes, self and professional development, academic administration and academic leadership, school administration, and administration of communities and networks. The development guidelines were composed of principles, procedures, and success factors for the competency development on administration of strategic and innovative changes, self and professional development, academic administration and academic leadership, school administration, and administration of communities and networks. The verification and confirmation of the development guidelines revealed that, overall, all items were accurate and appropriate at the highest level.

**Keywords:** Competencies of School Administrators; Digital Age; Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 2

### บทนำ

สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ได้มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมในยุคดิจิทัล ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ประเทศต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของประเทศในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติของแต่ละช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ เพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงต้องเร่งดำเนินการตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาคุณภาพคน

ทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะตามมาตรฐาน การศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบกับในยุคศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบ บริหารการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและวิทยฐานะที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษา จึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องมีสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ในการบริหารจัดการเพื่อ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางการศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายในการขับเคลื่อนการ บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการ จัด การศึกษาตามความมุ่งหมาย ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ กำหนด นโยบายและจุดเน้น ประจำปี 2566 ในประเด็นการส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามหลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ (Performance Appraisal : PA) โดยใช้ระบบประเมินวิทยฐานะดิจิทัลและพัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบระดับ สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) มีการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาให้มีภาวะ ผู้ นำทางวิชาการในการบริหารและการจัดการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา, 2564) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ได้กำหนด มาตรการแนวทางตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านคุณภาพประการหนึ่งคือ การพัฒนาและ ส่งเสริมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งบุคลากรในสังกัดให้มี สมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีคุณภาพ และสามารถ ยกระดับคุณภาพการศึกษาในสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 (2563) จึงได้กำหนดจุดเน้นและแนวทางการพัฒนาการศึกษาของ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2566 ในกลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากร ทางการศึกษาสู่มืออาชีพ โดยมีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงาน เต็มตามศักยภาพ เป็นบุคลากรมืออาชีพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานโดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการผ่านกระบวนการอบรมพัฒนา ศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ รูปแบบที่หลากหลาย

อนึ่ง ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งมีข้อมูลปรากฏในรายงานพันธกิจของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา พบว่า

- 1) การคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่ไม่ได้เติบโตมาจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการ เนื่องจากระบบการคัดเลือกไม่ได้ให้ความสำคัญด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนและด้านการบริหารงานวิชาการ
- 2) ระบบการพัฒนาผู้บริหารที่เน้นการฝึกให้มีประสบการณ์การบริหาร
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลและขาดแคลนไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร
- 4) ระบบการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นผลการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนยังไม่ชัดเจน เป็นต้น (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นสมควรให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ สมรรถนะ ความรู้และความเชี่ยวชาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบคัดกรองและพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะหลักและได้มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังคมยุคดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland, 1973) และสอดคล้องกับข้อเสนอของ จินฉนวน วัชร ปะโคทัง (2561) ที่ให้ข้อคิดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีอุดมการณ์และความมุ่งมั่นให้การศึกษามีคุณภาพควบคู่คุณธรรม มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี โดยเฉพาะการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้วยแนวคิดและข้อเสนอดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะสำคัญหลายประการ เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีแนวทางในการประเมินลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และ 5) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตร 3 ระยะ ได้แก่ 1) การเสริมสร้าง

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) การเรียนรู้ในสภาพจริง 3) การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานเป็นครูผู้สอนและมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ให้เป็นผู้มีศักยภาพการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคดิจิทัล ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ของสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2
3. เพื่อตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

### ระเบียบวิธีวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 176 คน และครูที่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 320 คน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน และครูที่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 176 คน จากสถานศึกษาในสังกัด ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random

Sampling) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน(Krejci and Morgan, 1970) รวมทั้งสิ้น จำนวน 299 คน

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย**

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลเพื่อจัดระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best, 1997 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยการใช้สถิติค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น โดยวิธี PNI<sub>modified</sub> ซึ่งเป็นผลต่างตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)

#### **ระยะที่ 2 การเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

#### **กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย**

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) รวมทั้งสิ้น 6 คน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา 2 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย**

1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) ประเด็นการสนทนากลุ่ม 3) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และ 4) แบบ(ร่าง)แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1) สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน ที่มีผลงานการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) ด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) จัดทำ(ร่าง)แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ฯ ที่ได้จากการ

สัมภาษณ์เชิงลึก 3) จัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อพิจารณา(ร่าง)แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลฯ และ 4) สรุปผลการสนทนากลุ่ม ที่ได้จากการพิจารณา(ร่าง)แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

### **ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2**

#### **กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย**

ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์การคัดเลือก 1) อาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) นักวิชาการศึกษาที่ปฏิบัติงานกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 2 คน 3) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยนำ(ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสม

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย**

1.) ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2) แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ 3) แบบตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมของ(ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ(%) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis)

### **ผลการวิจัย**

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยภาพรวม

(n=299)

ที่	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่ง	ระดับความคิดเห็น					ดัชนีความต้องการจำเป็น		
		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.			แปลผล
1	การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.65	0.60	มาก	4.51	0.44	มากที่สุด	0.236	3
2	การบริหารจัดการสถานศึกษา	3.72	0.65	มาก	4.50	0.48	มาก	0.216	4
3	การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม	3.42	0.73	ปานกลาง	4.56	0.47	มากที่สุด	0.333	1
4	การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย	3.69	0.72	มาก	4.49	0.51	มาก	0.215	5
5	การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.54	0.67	มาก	4.53	0.49	มากที่สุด	0.278	2
	<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	<b>4.51</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.254</b>	

จากตารางที่ 1 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.60) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =3.72) การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ( $\bar{X}$  = 3.69) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$  =3.65) และการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ( $\bar{X}$  =3.5) รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ( $\bar{X}$  =3.42) สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.51) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ( $\bar{X}$  = 4.56) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ( $\bar{X}$  = 4.53) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$  = 4.51) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =3.50) และ รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ( $\bar{X}$  = 4.49)

สำหรับผลการจัดอันดับของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมเท่ากับ 0.254 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม( $PNI_{modified} = 0.333$ ) 2) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ( $PNI_{modified} = 0.278$ ) 3) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $PNI_{modified} = 0.236$ ) 4) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา( $PNI_{modified} = 0.216$ ) และ 5) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ( $PNI_{modified} = 0.215$ )

## 2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ดังนี้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มในการพิจารณา(ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยได้สรุปประเด็นที่เป็นหลักการ และวิธีการของแต่ละด้าน เรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จากมากไปน้อย ได้ดังนี้

### 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีหลักการและวิธีการ สรุปได้ดังนี้

**หลักการ** 1) กำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และ 2) พัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร

**วิธีการ** 1) กำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และพัฒนานวัตกรรม ฯ 2) พัฒนานวัตกรรมทางการบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ประเมินแนวโน้ม และปัญหาการบริหารสถานศึกษา 4) เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมทางการบริหาร และ 5) สนับสนุนบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสถานศึกษายุคดิจิทัล

### 2) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีหลักการและวิธีการ สรุปได้ดังนี้

**หลักการ** 1) พัฒนาสมรรถนะตนเองและวิชาชีพตามมาตรฐานตำแหน่ง และ 2) นำความรู้ทักษะที่ได้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

**วิธีการ** 1) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในยุคดิจิทัล 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 4) เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) นำความรู้ ประสบการณ์และทักษะไปใช้พัฒนาการบริหารสถานศึกษา และ 6) เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

### 3) การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีหลักการและวิธีการ สรุปได้ดังนี้

**หลักการ** 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ครอบคลุมหลักสูตรแกนกลางฯ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมและสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ

การศึกษาภายในให้เข้มแข็ง และ 5) วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

**วิธีการ** 1) วางแผนให้ครูตรวจสอบและติดตามผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและมาตรฐานการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) สนับสนุนและกระตุ้นให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกโดยใช้เทคโนโลยียุคดิจิทัล 3) สนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล 4) กำหนดผู้รับผิดชอบในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย 5) นำผลการนิเทศและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย (PLC) 6) ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการประกันคุณภาพสถานศึกษา 7) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 8) สนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

#### 4) การบริหารจัดการสถานศึกษา มีหลักการและวิธีการ สรุปได้ดังนี้

**หลักการ** 1) บริหารจัดการสถานศึกษาตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายของต้นสังกัด และตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 2) ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

**วิธีการ** 1) จัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของต้นสังกัด 2) กำหนดแผนงาน/โครงการ และจัดสรรงบประมาณ ให้ตรวจสอบได้ตามระเบียบของทางราชการ 3) จัดกิจกรรมปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคมให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากร 4) เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้านและองค์กรอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ 5) จัดให้ครูดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

#### 5) การบริหารชุมชนและเครือข่าย มีหลักการและวิธีการ สรุปได้ดังนี้

**หลักการ** 1) สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษายุคดิจิทัล และ 2) จัดระบบการให้บริการงานวิชาการและงานบริหารทั่วไปให้กับชุมชนและเครือข่าย

**วิธีการ** 1) ประสานความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่าย ร่วมขับเคลื่อนสถานศึกษา 2) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสังคมยุคดิจิทัล 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เผยแพร่กิจกรรมของสถานศึกษาสู่สาธารณะ และ 4) จัดให้มีระบบการให้บริการด้านจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายและเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### เงื่อนไขความสำเร็จ

จากหลักการและวิธีการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ตามที่เสนอมานี้ข้างต้นสามารถนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จในภาพรวมที่เป็นระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ได้ดังนี้

#### ระดับนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รวมทั้งสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ (Area-based Education)

### ระดับปฏิบัติการ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง สามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ที่เป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปจัดทำกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้สามารถประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้พัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลให้กับตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคดิจิทัล

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

ผลการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยเรียงตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สรุปได้ดังนี้

1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

2) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

3) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

4) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

5) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100

### อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารจัดการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า

ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับการศึกษาของวรรณ มั่นปาน (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคประเทศไทย 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท พบว่าในภาพรวมสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาให้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโดยให้มีความรู้ ความเข้าใจและกระบวนการทางการบริหาร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษาของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนาสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรมนัส ศรีตระกูล (2567) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวคิดการจัดการศึกษาทางเลือกของโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีการบริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดแนวทางพัฒนา และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา และการศึกษาของรัตดาวรรณ วงศ์คำจันทร์ (2568) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา พบว่า องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบสำคัญประการ หนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษายุคดิจิทัล สำหรับสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้กำหนดทิศ ทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมใน ศตวรรษที่ 21 โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา การศึกษาในสังคมยุคดิจิทัล

2. จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล ที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งเป็นสภาพที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม เป็นลักษณะงานที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการบริหารเพื่อนำไปปฏิบัติในการพัฒนา สถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) และจากข้อมูล สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน

เขต 2 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานบริหารในสถานศึกษาน้อยกว่า 10 ปี จึงจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในประเทศ และต่างประเทศซึ่งเป็นค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น ข้อค้นพบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐธีรา มีจันทร์ (2562) ที่พบว่า สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้เหมาะสม และศึกษาเทคนิควิธีการกระบวนการต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพิชา มีตา (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ซึ่งได้เสนอแนะไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมยุคดิจิทัล ควรมุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จึงต้องให้ความสำคัญในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในสังคมยุคดิจิทัล

สำหรับด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะการใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้ก้าวทันในสังคมยุคดิจิทัล ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัมภพร จันทรกระจ่าง (2567) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้เสนอการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นพลเมืองดิจิทัลที่มีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) มีทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางวิชาการเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับข้อค้นพบของนฤมล ประเสริฐสังข์ (2568) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยต้องศึกษาทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาในปัจจุบัน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง ประเมินความสำเร็จการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงแผนการพัฒนาตนเองตามบริบทของสถานศึกษา

ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่อยู่ในลำดับที่ 3 คือ ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสครู ผู้ปกครอง ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ถูกต้องและครบถ้วน มีการนิเทศ ติดตาม สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชนรวมทั้งคณะกรรมการ

สถานศึกษา ข้อค้นพบในงานวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของละมัย ใจดี (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าสมรรถนะในงานด้านผู้นำทาง วิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมวางแผนร่วมกับครู ในการนำหลักสูตรมาใช้ให้สอดคล้องกับ การเรียนการสอน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรมนัส ศรีตระกูล (2567) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวคิดการจัดการศึกษาทางเลือกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร เชียงใหม่ ได้เสนอไว้ว่าสมรรถนะผู้นำทางวิชาการเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้อง แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รวมถึงมีความสามารถในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลหลักสูตร

3. จากผลการศึกษาเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง (Accuracy) และความเหมาะสม (Propriety) ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 2) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ 3) การบริหาร วิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารจัดการสถานศึกษา และ 5) การบริหารงานชุมชนและ เครือข่าย ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ประกอบด้วย หลักการ วิธีการ และเงื่อนไขความสำเร็จ พบว่า โดยภาพรวมทุกรายการมีความถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสมรรถนะตามมาตรฐาน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการสถานศึกษายุคดิจิทัล ซึ่งได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชาพัชญ์ โทนา (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านบุคลิกภาพ (4) ด้านการพัฒนาทีมงาน (5) ด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ (6) ด้านการบริหารบุคคล ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับ องค์ประกอบที่ศึกษาในงานวิจัย และผลการวิจัยของภัทรมนัส ศรีตระกูล (2567) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวคิดการจัดการศึกษาทางเลือกของโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 สมรรถนะ มีผล การประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่าย ภาวะผู้นำทาง

วิชาการ การสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และการคิดเชิงกลยุทธ์ จากผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 หน่วยงานที่เป็นต้นสังกัด โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งทั้ง 5 ด้านรวมทั้งควรดำเนินการตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1) การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) การเรียนรู้สภาพจริง และ 3) การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ด้วยหลักการ วิธีการและเงื่อนไขความสำเร็จที่เป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคดิจิทัล

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

#### ระดับนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปจัดทำยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (Area-Based Management) โดยเฉพาะในประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมและการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อการมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในพื้นที่ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และ เขต 2 ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

#### ระดับปฏิบัติการ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง รวมทั้งสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนากลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษายุคดิจิทัลตามบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ของแต่ละแห่ง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลฯ ไปพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะ มีภาวะผู้นำในการบริหารวิชาการ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป**

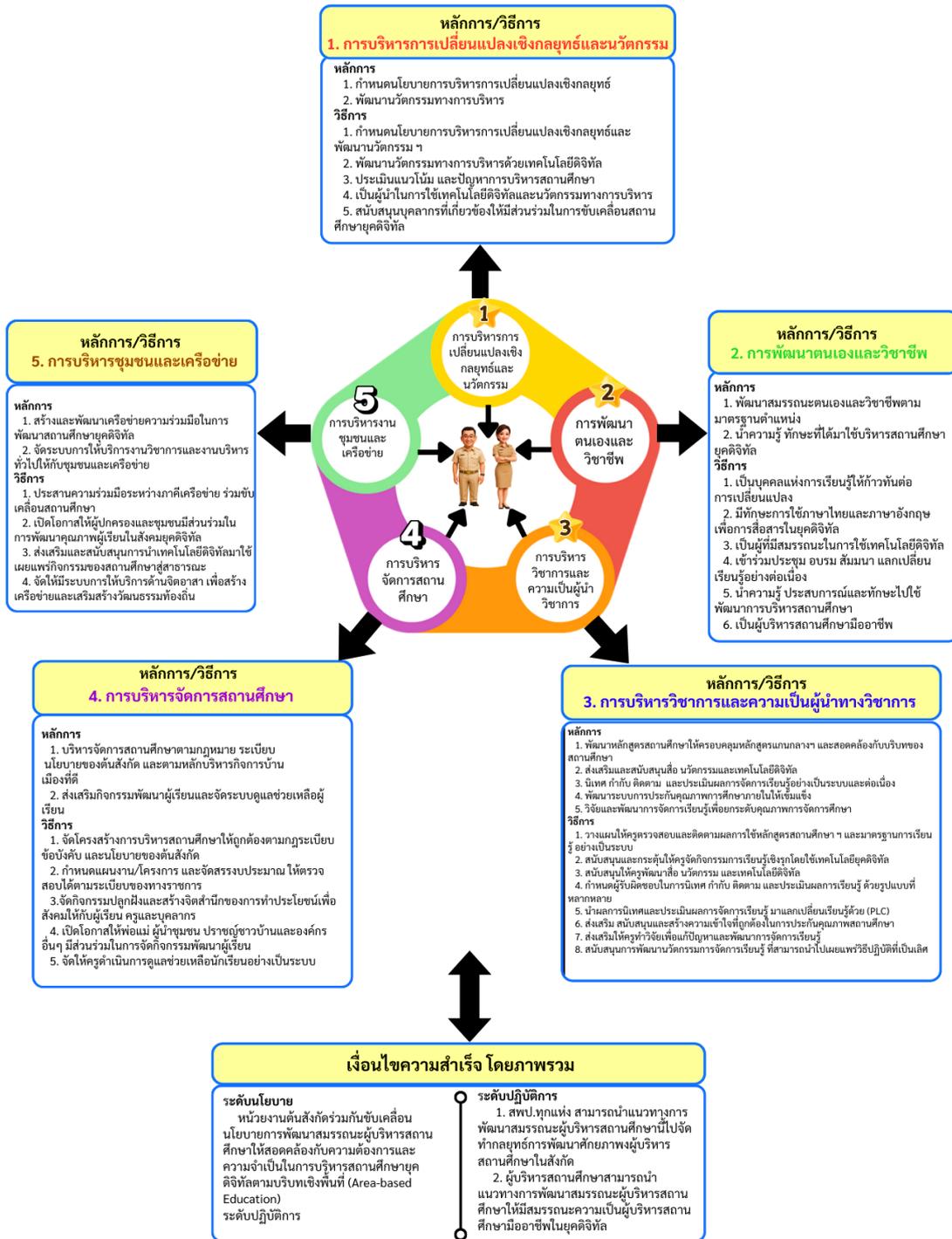
1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจพิจารณานำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาร่วมขับเคลื่อนการบริหารงานในสถานศึกษาแต่ละด้านให้สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์เชิงพื้นที่

2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละระดับ และทุกสังกัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด

3. ควรศึกษาวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ “Best Practice” ด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกระดับ

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าจะสามารถนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ต้องการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตนำเสนอตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564). *คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562) รายงานเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครูและอาจารย์. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ณัฐธิดา มีจันทร์. (2563). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัทยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นฤมล ประเสริฐสังข์. (2568). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 10(2), 226-237.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. สุวีริยาสาส์น.
- สุพิษา มีตา. (2566). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 17(3), 329-338.
- ภคพร เลิกนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 7(2), 150-166.
- ภัทรมนัส ศรีตระกูล. (2567) . การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวคิดการจัดการศึกษาทางเลือกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. *วารสารHRD Journal*, 15(2), 28-47.
- ภิกษาพัชญ์ โทนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัทยราชภัฏนครสวรรค์.
- รัตดาวรรณ วงศ์คำจันทร์. (2567). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 8(2), 145-160, <https://doi.org/10.14456/jra.2025.37>
- ละมัย ใจดี. (2565). การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัทยราชภัฏสกลนคร*, 10(39), 313-322.
- วรรณมา มั่นปาน. (2561). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคประเทศไทย 4.0 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัทยราชภัฏนครสวรรค์.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพิษา มีตา. (2566). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรมศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 17(3), 329-338.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. (2563). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563 – 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักงานงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2566-2570)*. <https://www.bopp.go.th/?p=2404>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(2564). *คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- อัมภพร จันทร์กระจ่าง. (2567). *การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.