



# วารสาร นาคบุตรปริทรรศน์ Nakhabut Paritat Journal

ISSN 3027-7779 (Online)

ปีที่ 17 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2568 Vol. 17 No. 3 September - December 2025

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 1 หมู่ 4 ต.ท่าจิว อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช 80280  
Research and development institute Nakhon Si Thammarat Rajabhat University 1 Moo 4, Tha Ngio, Mueang, Nakhon Si Thammarat 80280

Received: March 11, 2024

Revised: September 11, 2025

Accepted: October 24, 2025

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### The Development of Strategic Digital Leadership Model of School Administrators Under the Office of the Primary Educational

พิเชษฐ์ สกุนา\*

วีระยุทธ ชატะกาญจน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ปรัชญนันท์ นิลสุข

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: pcsakuna64521@gmail.com

Pichet Sakuna\*

Werayut Chatakan

Graduate School, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

Prachyanun Nilsook

Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบและ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สร้างและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัล เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 226 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และ แบบประเมินองค์ประกอบรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 10 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ความเป็นเลิศในการปฏิบัติ อย่างมืออาชีพ การจัดการดิจิทัล การเป็นพลเมืองดิจิทัล การคิดอย่างมีกลยุทธ์ทางดิจิทัล การกำหนดกลยุทธ์ทาง ดิจิทัล การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางดิจิทัล และการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ DSL Model ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การสอนงาน การศึกษาดูงาน และการสัมมนา ดำเนินรูปแบบผ่าน กระบวนการ STAR มีการขับเคลื่อนบนหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล หลักความต่อเนื่อง และหลักความยั่งยืน 3) การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ มีความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำดิจิทัล; ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์

## Abstract

The objectives of this mixed-method research are 1) to analyze the components and methods for developing strategic digital leadership of school administrators, 2) construct and develop a strategic digital leadership model for school administrators, and 3) validate and verify the strategic digital leadership development model for school administrators under Primary Educational Service Area Offices. The sample group consisted of 226 school administrators selected through purposive sampling. Research instruments included questionnaires, interview forms, and model component evaluation forms. Statistics employed for data analysis comprised frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, along with exploratory and confirmatory factor analysis.

The research findings indicate that 1) the components constituting the strategic digital leadership development model for educational administrators comprise ten elements: possessing a digital vision, creating a digital learning culture, professional operational excellence, digital management, digital citizenship, digital strategic thinking, digital strategy formulation, adaptation to the digital era, and the establishment of digital collaborative networks and defining the digital vision, 2) the DSL Model constitutes the strategic digital leadership development framework for school administrators, comprising five distinct modalities: workshops, brainstorming, coaching, study visits, and seminars. The implementation proceeds through the STAR process, grounded in the



principles of good governance, continuity, and sustainability, and Verification and validation of the model revealed that its suitability, feasibility, consistency, and utility were evaluated at the highest level across all dimensions, and 3) verification and validation of the model revealed that its suitability, feasibility, consistency, and utility were evaluated at the highest level across all dimension.

**Keywords:** Leadership Development Model; Leadership Development; Leadership Strategic; Leadership Digital

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้แต่ละประเทศต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การจัดการศึกษาซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ จากสถานการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยยุคสังคมออนไลน์พบว่า การจัดการศึกษาของไทยในเวทีโลกในการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันปี 2019-2020 จากรายงานของ The Global Competitiveness Report 2019-2020:World Economic Forum (WEF) เป็นการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายด้านทั้งด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งประเทศที่เข้าร่วม 148 ประเทศ ซึ่งในด้านการศึกษาคุณภาพระบบการศึกษาของไทยพบว่า ประเทศไทยมีคะแนนคุณภาพดี ร้อยละ 3.6 ส่งผลให้เป็นอันดับที่ 74 จาก 148 ประเทศ (World Economic Forum, 2020) กระทรวงศึกษาธิการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการยกระดับการศึกษาไทยโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีศักยภาพนำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษายุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580) (Cabinet Secretariat, 2018)

โดยการจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารสถานศึกษา Keesukphan (2019) ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ มีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและการยกระดับคุณภาพชีวิตซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำภายในสังคมไทยลง และขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจากการพัฒนาเมืองให้น่าอยู่ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570) (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่จำเป็นจะต้องรู้จักทักษะดิจิทัล



จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาโดยตรง และส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยอ้อม ผู้วิจัยในฐานะ บุคลากรทางการศึกษาได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมีความคาดหวังว่าการดำเนินการวิจัยครั้งนี้จะค้นพบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็น ต้นแบบในการขับเคลื่อนที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อนำสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานไปสู่เป้าหมายการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยไปสู่โลกแห่งอนาคต หรือประยุกต์ใช้กับบริบทใกล้เคียงการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืนสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### ระเบียบวิธีการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวน 654 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวน 226 คน ได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970) โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ ตามขนาดสถานศึกษาและเทียบตามสัดส่วนจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกแบบเจาะจง

#### การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้วิจัย ประกอบด้วย แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางดิจิทัล เป็นต้น ประเด็นการสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบสนทนากลุ่ม จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาหาค่าความสอดคล้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาต่อไป

#### การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

หาคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พิจารณาค่าความเที่ยงตรงหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) มีค่าเท่ากับ 0.95 และนำไปทดลองใช้ (Try Out) ได้ค่า 0.87 แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ที่ .86, .87, .85, .84 ตามลำดับ และหาค่าคุณภาพแบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่มและแบบสัมภาษณ์โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

#### กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากการใช้แบบสอบถามสำหรับถามผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้และกำหนดการรับคืนตามเวลาที่กำหนด เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการ



สัมภาษณ์โดยกำหนดคุณสมบัติผู้บริหารการศึกษาจำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการเป็นผู้ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามวัน เวลา และสถานที่ซึ่งผู้วิจัยได้ออกหนังสือเชิญ พร้อมกำหนดการไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการจัดการสัมมนาผ่านระบบออนไลน์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและแบบตรวจสอบต่าง ๆ โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

### สรุปผลการวิจัย

#### ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามี 10 องค์ประกอบโดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ ,  $SD=.12$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X}=4.74$ ,  $SD=.23$ ) ด้านกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}=4.67$ ,  $SD=.23$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=4.62$ ,  $SD=.27$ ) ด้านการเป็นผู้นำดิจิทัล ( $\bar{X}=4.61$ ,  $SD=.30$ ) ด้านการคิดเชิงปฏิจวัติ ( $\bar{X}=4.60$ ,  $SD=.27$ ) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ( $\bar{X}=4.58$ ,  $SD=.29$ ) ด้านการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ( $\bar{X}=4.58$ ,  $SD=.21$ ) ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.57$ ,  $SD=.27$ ) ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล ( $\bar{X}=4.55$ ,  $SD=.26$ ) และด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ( $\bar{X}=4.51$ ,  $SD=.33$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยพิจารณาองค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบ

ข้อ	ภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (n=226)	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	ด้านการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ดิจิทัล	4.61	.30	มากที่สุด
2	ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	4.58	.29	มากที่สุด
3	ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ	4.51	.33	มากที่สุด
4	ด้านการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	4.57	.27	มากที่สุด
5	ด้านการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล	4.55	.26	มากที่สุด
6	ด้านการคิดอย่างมีกลยุทธ์	4.58	.21	มากที่สุด
7	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.67	.23	มากที่สุด
8	ด้านการคิดเชิงปฏิจวัติ	4.60	.27	มากที่สุด
9	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.74	.23	มากที่สุด
10	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	4.62	.27	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.60	.12	มากที่สุด





**ตารางที่ 2** ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา (n=15 )	ผลการพิจารณา		การแปรผล
	$\bar{X}$	SD	
ด้านความเหมาะสม ( Propriety)	4.85	.08	มากที่สุด
ความเป็นไปได้ (Feasibility )	4.89	.04	มากที่สุด
ด้านความสอดคล้อง ( Congruity)	4.90	.06	มากที่สุด
ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)	4.92	.52	มากที่สุด

**การอภิปรายผล**

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบและสามารถนำมาอภิปราย ประเด็นสำคัญดังนี้

ข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางดิจิทัล ความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ การจัดการดิจิทัล การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล การคิดอย่างมีกลยุทธ์ทางดิจิทัล การกำหนดกลยุทธ์ทางดิจิทัล การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางดิจิทัล และการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล สอดคล้องกับ Leesakul (2020) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วยด้านด้านวิสัยทัศน์ (Vision) โดยทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล (digital transformation) เป็นโอกาสในการแข่งขันและเพื่อการแข่งขันผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายของสถานศึกษาทั้งมุมมองระยะสั้นและมุมมองระยะยาว Phongsiri (2017) และ Pakothang (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์และคิดอย่างมีกลยุทธ์สามารถกำหนดกลยุทธ์แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ เช่นเดียวกับ Chuewangkham (2020) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างสมดุลยั่งยืนและสอดคล้องกับ Keesukphan (2019) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึงและการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศสู่เป้าหมายของสถานศึกษา เช่นเดียวกับ Duggan (2021) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริม รักษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยจัดให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในสถานศึกษาอีกทั้งสอดคล้องกับ Elliott (2017) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเทคโนโลยี การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดิจิทัล Buachu (2021) กล่าวว่า การเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัล ได้แก่ การรู้และใช้สื่อดิจิทัล การสื่อสารดิจิทัล และจริยธรรมในการใช้สื่อดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยอำนวยความสะดวกในการพัฒนาส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเข้าใจร่วมกัน อีกทั้ง Phawabutr (2020) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลให้เป็นปกติในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัลในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบวิธีการพัฒนา คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การศึกษาดูงาน การสอนงาน การสัมมนา สอดคล้องกับ Suksaen (2020) กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่การฝึกปฏิบัติการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การระดมสมอง การศึกษานอกสถานที่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่นเดียวกับ



Atbut (2019) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการระดมความคิด การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ใช้วิธีการศึกษาดูงาน ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลข้อมูลต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ การสร้างการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ใช้วิธีการสอนงาน ด้านความสามารถในการพยากรณ์และการกำหนดอนาคตใช้วิธีการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หลักความต่อเนื่อง (Continuity) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้ารับการอบรมพัฒนาและเปิดประสบการณ์อยู่เสมอ และต่อเนื่อง หลักความยั่งยืน (Sustainability) โดยมีการมองการไกลและวางรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ มาบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปในทิศทางที่วางไว้อย่างเต็มที่และดีเยี่ยมซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Onlaor (2020) ที่กล่าวว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้นบุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมและต่อองค์กร ในที่สุด การมีส่วนร่วมจึงเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้าช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ อาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือในกระบวนการบริหารซึ่งสรุปได้ว่ามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ อาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือในกระบวนการบริหาร การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีกลไกและวิธีดำเนินงานของรูปแบบ โดยใช้กระบวนการ STAR ช่วยในการขับเคลื่อน การดำเนินการขับเคลื่อนรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการตรวจและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก รวมจำนวน 12 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความเหมาะสม (Propriety) กับบริบทของสถานศึกษาทั้งสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการนำรูปแบบไปปรับใช้ ด้านความสอดคล้อง (Congruity) และความเป็นประโยชน์ (Utility) จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้องและความเป็นประโยชน์

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อจะได้นำข้อค้นพบนี้ ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานของตน ดังนี้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานต้นสังกัดสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล
2. หน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริม สนับสนุน จัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาสู่ประสิทธิภาพในการบริหารและการขับเคลื่อนสถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล



3. หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการนิเทศ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล อย่างเต็มที่เต็มความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร ควรกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ วางแผนการปฏิบัติงาน แนวทางในการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นสถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล

2. ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ควรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่น และทุ่มเทเพื่อเป้าหมายเดียวกันที่จะนำพาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เนื่องจากจะเป็นการสร้างช่องทางในการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

#### ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การของภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบสถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลเชิงกลยุทธ์กับผลการพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบดิจิทัล

### References

- Atbut, P. (2019). *Strategic Leadership model of basic educational institution administrators under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area office Area 13*. (Doctor of Philosophy). Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- Buachu, T. (2019). The Status of Digital Leadership of Education Management Administrators. *Journal of Education Studies*, 13(2), 294-285. (in Thai)
- Cabinet Secretariat (2018). *20-year national strategy 2018-2037*. Retrieved 2023, January 2, from <https://www.soc.go.th/> (in Thai)
- Chuewangkham, E. (2020). *Components of digital Leadership among educational institution administrators Udon Thani Primary Educational Service Area office, Area 4*. (Master of Education Thesis). Knon Kaen University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- Duggan, E. (2021). *Leadership Development : A Review and Agenda for Future Research*. Retrieved 2020, May 20, from <https://www.oxfordhandbooks.com>
- Elliott, T. (2017). An Examination of Open and Technology Leadership in Managerial Practices of Education System EURSSIA. *Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13,(1), 119-131.
- Keesukphan, E. (2019). *Educational institution administration in the digital age*. Retrieved 2020, January 20, from <http://www.turueplookpanya.com/knowledge/content>. (in Thai)
- Krejcie, R.V., & Morgan D.W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610



- Leesakul, P. (2020). *Guidelines for developing technological leadership of educational institution administrators under the Chaiyaphum Primary Education Service Area office, Area 1.* (Master of Education). Maha Sarakham Rajabhat University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *Plan 13.* Retrieved 2023, January 2, from <https://www.nesds.go.th/> (in Thai)
- Onlaor, C. (2020). Digital Era Leadership for Educational Administration. *Asian Graduate College Journal*, 10(1), 119-108. (in Thai)
- Pakohtang, P. (2018). *Digital Leadership for professional School administrators Ubon Ratchathani Faculty of Education.* (Master of Education). Ubon Ratchathani Rajabhat University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- Phapabutr, C. (2020). *Technological leadership development model for School administrators in Digital age.* (Doctor of Philosophy dissertation). Sakon Nakhon Rajabhat University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- Phongsiri, N. (2017). *Leaders in the digital age.* Retrieved 2021, December 21, from <http://www.dharmniti.co.th>. (in Thai)
- Suksaen, K. (2020). *Digital Leadership development model of administrators of affiliated schools. St. Gabriel Foundation of Thailand.* (Doctor of Philosophy). Rangsit University, Faculty of Education, Program in Educational Administration. (in Thai)
- World Economic Forum. (2020). *The Global Competitiveness Report 2019-2020.* Retrieved 2020, January 21, from <http://www.Weforum.org/events/world-economic-2020>.

## ผู้เขียน

### นายพิเชษฐ์ สกุนา

นักศึกษาระดับปริญญาเอก ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280  
E-mail: pcsakuna64521@gmail.com

### รองศาสตราจารย์ ดร.วีระยุทธ ชาตะกาญจน์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280  
E-mail: dr.kaset2557@gmail.com

### ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข

กรรมการที่ปรึกษา ภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยีและสารสนเทศ  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
เลขที่ 1518 ถ.ประชากรราษฎร์ 1 บางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800  
E-mail: prachynunn@gmail.com

