ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

สุริยา หงแสน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

วิทยานิพนธ์

ของ

สุริยา หงแสน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING EFFECTIVENESS OF ACADEMIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ERA IN EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER SAKON NAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

BY

SURIYA HONGSAEN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Master of Education Degree in Educational Administration

at Sakon Nakhon Rajabhat University

June 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สุริยา หงแสน

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	..... กรรมการสอบและประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
..... กรรมการสอบแต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์)	..... กรรมการสอบและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)
..... กรรมการสอบผู้ทรงคุณวุฒิ (ดร.บดินทร์ นารถโคษา)	

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 10 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดร.สท้าน วารี ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร และนางมะราตรี พันธุ์สีเลา ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากความสำเร็จครั้งนี้ ต้องขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัยที่ส่งเสริมสนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 25/3 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

สุริยา หงแสน

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ผู้วิจัย สุริยา หงแสน

กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตย์

ปริญญา ค.ม. (การบริหารการศึกษา)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ ศึกษาความสัมพันธ์ ศึกษาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 325 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน จาก 65 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.460 – 0.887 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.421 – 0.814 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.920 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t – test) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การถดถอยพหุคูณแบบทีละขั้นตอน ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มีความสัมพันธ์กันสูง ในทิศทางบวก (r_{xtyt} = 0.707) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมได้ร้อยละ 50.90

6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ควรดำเนินการดังนี้ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับวิธีคิด พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล บริหารแบบมีส่วนร่วม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ กระจายความรับผิดชอบและให้การสนับสนุน พร้อมทั้งส่งเสริมความกล้าเผชิญกับความท้าทาย และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการตระหนักรู้ เสริมสร้างการยอมรับความหลากหลาย เน้นการฟังอย่างลึกซึ้งและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีการบูรณาการสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรและเป็นแบบอย่างที่ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ยุคดิจิทัล

TITLE Adaptive Leadership of School Administrators Affecting Effectiveness of Academic Administration in the Digital Era in Educational Opportunity Expansion Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1

AUTHOR Suriya Hongsaen

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra

Asst. Prof. Dr. Wattana Suwannatai

DEGREE M.Ed. (Educational Administration)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine, compare, and determine the relationship, to identify the predictive power, and to establish guidelines for developing the adaptive leadership of school administrators affecting the effectiveness of academic administration in the digital era in educational opportunity expansion schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1, based on the perspectives of school administrators and teachers. The research was divided into two phases. Phase 1 examined the adaptive leadership of school administrators affecting the effectiveness of academic administration in the digital era. The sample, obtained through multi – stage random sampling, consisted of 325 participants, comprising 65 school administrators and 260 teachers from 65 schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1, in the 2025 academic year. The instruments used for data collection were 5 – point rating scale questionnaires. The questionnaires regarding school administrators' adaptive leadership and the effectiveness of academic administration in the digital era yielded discrimination indices ranging from 0.460 to 0.887 and from 0.421 to 0.814, respectively, with the reliability coefficient of 0.912 and 0.920. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, Independent Samples t – test, Pearson's product – moment correlation

coefficient, and Stepwise multiple regression analysis. Phase 2: The establishment of guidelines for developing the adaptive leadership of school administrators in the digital era affecting the effectiveness of academic administration in the digital era. This phase was conducted through interviews with ten experts and analyzed using content analysis. The research findings revealed that:

1. The school administrators' adaptive leadership and the effectiveness of academic administration in the digital era were both overall at a high level.

2. The school administrators' adaptive leadership, when classified by positions and school sizes, demonstrated significant difference overall at the 0.01 level.

3. The effectiveness of academic administration in the digital era showed no overall differences by positions but significance differences by school sizes at the 0.01 level.

4. The school administrators' adaptive leadership and the effectiveness of academic administration in the digital era had a high positive correlation ($r_{xt}y_t$ = 0.707) with statistical significance at the 0.01 level.

5. The school administrators' adaptive leadership – managing adaptive challenges (X_2) and cultural competency (X_3) – could jointly predict the overall effectiveness of academic administration in the digital era at 50.90 percent.

6. The guidelines for developing school administrators' adaptive leadership affecting the effectiveness of academic administration in the digital era should be implemented as follows: To manage adaptive challenges, school administrators should adjust their mindsets, develop data analysis skills, implement participatory management, possess emotional maturity, distribute responsibilities, provide support, and foster courage in confronting challenges. Regarding cultural competency, school administrators must raise awareness, foster the acceptance of diversity, emphasize deep listening and cross – cultural communication, integrate cultural competency into personnel development processes, and be role models.

Keywords: Adaptive Leadership, Effectiveness of Academic Administration, Digital Era

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามของการวิจัย	7
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
	สมมติฐานของการวิจัย	9
	ความสำคัญของการวิจัย	9
	ขอบเขตของการวิจัย	10
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
	นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
	ภาวะผู้นำ	22
	ความหมายของภาวะผู้นำ	22
	ความสำคัญของภาวะผู้นำ	24
	แนวคิดของภาวะผู้นำ	26
	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	31
	ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	31
	ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	34
	แนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	36
	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	42
	ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	42
	ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	44
	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	48
	ยุคดิจิทัล	94
	ความหมายของยุคดิจิทัล	94
	ความสำคัญของยุคดิจิทัล	96

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	แนวคิดของยุคดิจิทัล	99
	ประสิทธิผล	104
	ความหมายของประสิทธิผล	104
	ความสำคัญของประสิทธิผล	106
	แนวคิดของประสิทธิผล	107
	การบริหารงานวิชาการ	111
	ความหมายของการบริหารงานวิชาการ	111
	ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ	113
	แนวคิดของการบริหารงานวิชาการ	116
	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	120
	ความหมายของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	120
	ความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	122
	องค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	126
	บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	178
	ข้อมูลทั่วไป	178
	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	178
	กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา ขอบข่ายและภารกิจ	180
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	185
	งานวิจัยในประเทศ	185
	งานวิจัยต่างประเทศ	190
3	วิธีดำเนินการวิจัย	203
	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	204

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	204
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	211
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	213
	การเก็บรวบรวมข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูล	215
	การวิเคราะห์ข้อมูล	215
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	218
	ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	219
	ผู้ทรงคุณวุฒิ	220
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	221
	การวิเคราะห์ข้อมูล	221
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	223
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	223
	ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	225
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	227
	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	227

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1 268

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 295
ความมุ่งหมายของการวิจัย 295
สมมติฐานของการวิจัย 296
วิธีดำเนินการวิจัย 297
สรุปผลการวิจัย 302
อภิปรายผลการวิจัย 304
ข้อเสนอแนะ 322

บรรณานุกรม 325

ภาคผนวก 351
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ 353
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ 359
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 379
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 391
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ... 405
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล 411

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก ช บบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ... 421
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการวิจัย 429

ประวัติย่อของผู้วิจัย 437

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำ 29
2 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 40
3 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา 46
4 การสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา 53
5 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 58
6 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 66
7 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 73
8 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม 79
9 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ 86
10 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ 92
11 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของยุคดิจิทัล 102
12 ความหมายและตัวบ่งชี้ของประสิทธิผล 109
13 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารงานวิชาการ 118
14 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล 125
15 การสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารงานวิชาการ 130
16 สรุปผลการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล 136

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

17 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการจัดกลุ่มองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล 139
18 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 147
19 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ 154
20 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา 161
21 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 169
22 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 176
23 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 204
24 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 205
25 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 5 โรงเรียน 207
26 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 60 โรงเรียน 207
27 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน 227
28 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 228
29 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 229
30 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 230

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

31 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม 231

32 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ 232

33 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 233

34 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม 235

35 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 236

36 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ 237

37 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา 238

38 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 240

39 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 241

40 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน 243

41 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 244

42 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน 245

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

43 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 247

44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จากตัวแปรทั้งหมด 249

45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม 251

46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) 252

47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) 253

48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) 254

49 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) 255

50 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) 256

51 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล 257

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

52 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม 259
53 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) 261
54 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) 262
55 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) 263
56 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) 264
57 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) 265
58 สรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล 267

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

59 การสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) 272
60 การสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) 285
61 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา) 393
62 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 (ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล) 398
63 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 407
64 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 409

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดการวิจัย 12

2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 10 พฤษภาคม 2569 431

3 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สายัน บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 28 มีนาคม 2569 431

4 สัมภาษณ์ นายประสบชัย ม่อมพะเยาว์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 12 พฤษภาคม 2569 432

5 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 432

6 สัมภาษณ์ ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 433

7 สัมภาษณ์ ดร.ภานุพงษ์ คำภูษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 433

8 สัมภาษณ์ นางดาวเรือง มุลน้อยสุ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 434

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

9 สัมภาษณ์ นางสาวปิยะนุช วรรณวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 434
10 สัมภาษณ์ นายพลภัทร มหาวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569 435
11 สัมภาษณ์ ดร.สท้าน วารี ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 18 พฤษภาคม 2569 435

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์การ UNESCO ได้เผยแพร่รายงานการติดตามผลการศึกษาทั่วโลกประจำปี 2023 (Global Education Monitoring Report) โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม รายงานดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีควรถูกใช้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในกระบวนการเรียนรู้ มิใช่เข้ามาทดแทนบทบาทของครูผู้สอน ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขยายช่องว่างของความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในสังคม (UNESCO, 2023, p. 5) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทยตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยเฉพาะในหมุดหมายที่ 12 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูงและสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในโลกอนาคต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 122) ในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้นโยบาย เรียนดี มีความสุข ซึ่งมุ่งเน้นการลดภาระงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และทุกเวลาผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566, หน้า 2)

ยุคดิจิทัลเป็นยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจผ่านการใช้ข้อมูลดิจิทัลเป็นรากฐานในการสร้างมูลค่าและนวัตกรรมใหม่ การเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็วและแม่นยำจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจและการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2567, หน้า 5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ ที่ได้เข้ามาเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้รูปแบบการทำงานต้องอาศัยทักษะใหม่ที่ซับซ้อนขึ้น

มากกว่าความรู้เชิงวิชาการแบบเดิม การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงกลายเป็นปัจจัยความสำเร็จของประชากรในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2563, หน้า 54) ในภาคการศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นศูนย์กลางของการถ่ายทอดความรู้มาเป็นการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลที่เน้นสมรรถนะผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยต้องมีการปฏิรูปทั้งในด้านหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต ดังนั้น หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล คือ การสร้างพลเมืองที่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาดและสร้างสรรค์เพื่อขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 95)

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล และได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 จึงได้วางกรอบยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด วิสัยทัศน์ของแผน ดังกล่าวมุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 8 – 15) ซึ่งสะท้อนถึงเจตนารมณ์ในการสร้างระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งพลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล โดยส่งเสริมแนวคิดเรียนได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาและลดภาระของผู้เรียนและผู้ปกครอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566, หน้า 2)

อย่างไรก็ตาม แม้นโยบายระดับชาติจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่การนำไปสู่การปฏิบัติยังคงเผชิญกับความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาซึ่งเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกในสังคมไทย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอาจกลายเป็นดาบสองคมที่ยิ่งขยายช่องว่างทางดิจิทัลระหว่างกลุ่มผู้ที่มีความพร้อมและกลุ่มที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัล รายงานสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาปี 2567

โดยกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ชี้ให้เห็นภาพที่น่ากังวลว่า ในจำนวนนักเรียนวัย 3 – 14 ปี ราว 8.5 ล้านคน มีนักเรียนกว่า 3 ล้านคนที่อยู่ในครัวเรือนยากจน และมีนักเรียนยากจนพิเศษถึง 1.3 ล้านคน โดยจังหวัดที่มีสัดส่วนนักเรียนยากจนพิเศษมากที่สุดส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2568, ออนไลน์) และผลการประเมินจากโครงการ PISA ปี 2022 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยในทุกวิชา ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่าน ลดลงอย่างมีนัยสำคัญจนอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุดในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนให้เห็นว่าระบบการศึกษาไทยยังคงเผชิญกับวิกฤตด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566, ออนไลน์) ทั้งสองประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงสภาวการณ์ที่ซับซ้อนของการศึกษาไทย กล่าวคือ ในขณะที่นโยบายมุ่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม พัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 แต่ในทางปฏิบัติกลับต้องเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาในเขตเมืองและชนบทซึ่งมีระดับความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน งบประมาณ และบุคลากรที่แตกต่างกัน

สภาพปัญหาเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา โดยข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาบ่งชี้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในโรงเรียนขยายโอกาสหลายแห่งยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566, หน้า 34) สอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้นที่สะท้อนภาพปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม โดยพบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ (จรรยา อ่อนศรี, พิมพฤทธิ์ เที่ยงภักดิ์ และพรพิชชา อาจนุการสมรัก, 2568, หน้า 159) สิ่งนี้ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างในการนำไปปฏิบัติ กล่าวคือ แม้โรงเรียนจะมีความพยายามในการพัฒนาหลักสูตรหรือการจัดการเรียนการสอน แต่กลับมีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนงานวิชาการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในบริบทของโลกยุคใหม่ได้ภายใต้บริบทที่เต็มไปด้วยสภาพปัญหาและความไม่แน่นอนดังที่กล่าวมา การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการรักษาสถานภาพเดิมย่อมไม่เพียงพอต่อการนำพาองค์กรให้ก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงได้อีกต่อไป (ณัฐพร สายศร, วรรณวิศา

สืบนุสรณ์ คล้ายจำแลง และสุดารัตน์ สารสว่าง, 2563, หน้า 23) วรรณกรรมด้านการบริหารการศึกษาชี้ตรงกันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคือปัจจัยชี้ขาดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน (ปรีชญา รูปต่ำ, 2565, หน้า 11) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นความท้าทายที่มีความซับซ้อนและต้องการการเปลี่ยนแปลงในระดับแนวคิดของบุคลากรในองค์กร ผู้นำต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลง และเปิดใจยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหาใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2562, หน้า 35)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย Heifetz ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามดำเนินงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นการระดมพลังผู้คนให้เผชิญหน้ากับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenges) ซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ต้องอาศัยการเรียนรู้ใหม่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กร (Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M, 2009) ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและการขาดแคลนทรัพยากรในโรงเรียนขยายโอกาสไม่ใช่ปัญหาเชิงเทคนิคที่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้หรืออำนาจที่มีอยู่เดิม แต่เป็นความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนที่ต้องการให้ผู้บริหารและครูร่วมกันสร้างสรรค์แนวทางแก้ไขใหม่ ๆ ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเพื่อใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 2) ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ 5) ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม กรอบแนวคิดนี้สะท้อนว่า ผู้นำต้องสามารถวินิจฉัยปัญหาที่ซับซ้อน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเสริมอำนาจให้ครูกลายเป็นผู้ร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลให้เกิดประสิทธิผลได้

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลเป็นระดับความสำเร็จของโรงเรียนในการดำเนินภารกิจด้านวิชาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนตามที่หลักสูตรกำหนดในยุคดิจิทัล ประสิทธิผลจำเป็นต้องขยายขอบเขตให้กว้างกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานแบบดั้งเดิม โดยต้องครอบคลุมถึงความสามารถ

ของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์, 2566, หน้า 3) ดังนั้น ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลจึงเป็นแนวคิดเชิงบูรณาการที่สะท้อนถึงความสำเร็จในการหลอมรวมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกภารกิจหลักของงานวิชาการอย่างมีกลยุทธ์และยั่งยืน (กุลจิรา สุขะตะวิจิตร, 2567, หน้า 6) จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ 3) การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา 4) การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 5) การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายบริหารงานวิชาการตามภาระงานดังกล่าวจะสะท้อนถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล และเป็นตัวชี้วัดว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาสถานศึกษาก้าวผ่านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนในยุคดิจิทัลไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลอย่างมีนัยสำคัญ โดยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่กล้าเผชิญกับปัญหา การปรับเปลี่ยนทางความคิด และสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ งานวิจัยในปัจจุบันยืนยันว่าเมื่อผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสถานการณ์และกระตุ้นให้ครูร่วมกันแก้ปัญหา จะทำให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น (มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์, 2566, หน้า 45) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะและการกระจายอำนาจ ยังช่วยลดแรงต้านต่อการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้การนิเทศการศึกษาและการวัดประเมินผลในรูปแบบดิจิทัลได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลของผู้นำ แต่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและระดับประสิทธิผลของงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษาให้ดีขึ้นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นพื้นที่เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ มีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดจำนวน 65 โรงเรียน โดยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (60 โรงเรียน) และขนาดเล็ก (5 โรงเรียน) ที่กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ชนบท (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์) บริบทที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนภาพปัญหาได้อย่างชัดเจน การที่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางในพื้นที่ห่างไกลย่อมสัมพันธ์โดยตรงกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล ดังนั้นการศึกษาในพื้นที่นี้จึงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจเชิงลึกต่อปัญหาและนำไปสู่การแสวงหาแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในยุคดิจิทัลเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หรือการบริหารงานวิชาการ แต่ยังคงมีช่องว่างขององค์ความรู้ที่สำคัญอยู่ นั่นคือ ยังขาดการศึกษาวิจัยที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเข้ากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่มีความเฉพาะเจาะจงอย่างโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่า พฤติกรรมผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในมิติใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของงานวิชาการในด้านต่าง ๆ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในหัวข้อภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ดังกล่าว โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนที่ช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรและบุคลากรให้ก้าวข้ามข้อจำกัดด้านทรัพยากร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง ผลการวิจัยที่ได้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ซึ่งจะให้ข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง และเป็นสารสนเทศสำหรับหน่วยงานกำหนดนโยบายในการวางแผนส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารให้สามารถนำพาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาก้าวผ่าน

สภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรและยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้ทัดเทียมมาตรฐานของประเทศได้อย่างยั่งยืนต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

4. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

6. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

4. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3. ผลการวิจัยนี้เป็นสารสนเทศพื้นฐานสำหรับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อประกอบการพิจารณาให้การสนับสนุนส่งเสริมปัจจัยในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้ดีขึ้นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสาร วารสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยของ รัชนี พจนา (2561, หน้า 20); ศานตมล แสงพล และคณะ (2562, หน้า 229); ณฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565,หน้า 16); ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 78); ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 48); เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 366); นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2567, หน้า 102); ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2567, หน้า 1713); ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และศิลป์ชัย สุวรรณมณี (2568, หน้า 195); Geyer (2005, pp. 1 – 5); Hogan (2008, pp. 55 – 61); Heifetz, Grashow & Linsky (2009, pp. 49 – 149) แล้วสังเคราะห์ได้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาได้ทั้งหมด 5 ด้านดังนี้

1.1.1 การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1.1.2 การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

1.1.3 การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

1.1.4 การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.5 ความฉลาดทางอารมณ์

1.2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสาร วารสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยของ กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565, หน้า 424); พัชรินทร์ กล่อมสุริวงค์ และจิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์ (2565, หน้า 92); วีรภัทร ภักดีพงษ์, อานนท์ เมธีวรฉัตร และวินัย ทองมั่น (2565, หน้า 245); จรัสนันท์ ตรียัง (2566, หน้า 36); นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566, หน้า 38); ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7); โมนา ชัยกฤตทองกุล, สมชาย อังสุโชติเมธี และสุบัน พรเวียง (2567, หน้า 36); กันศุยา บุญเกิด และคณะ (2567, หน้า 531); กุลจิรา สุขะตะวิจิตร (2567, หน้า 66) แล้วสังเคราะห์ได้ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ได้ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

1.2.2 การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

1.2.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

1.2.4 การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

1.2.5 การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1024 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan, (1970, pp. 607 – 610), อ้างถึง บุญชม ศรีสะอาด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 47) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน จากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน

65 โรงเรียน ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.2 ขนาดโรงเรียน

3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.2 ตัวแปรตาม

3.2.1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1.1 การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

3.2.1.2 การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

3.2.1.3 การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

3.2.1.4 การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

3.2.1.5 ความฉลาดทางอารมณ์

3.2.2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

3.2.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

3.2.2.2 การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

3.2.2.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

3.2.2.4 การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

3.2.2.5 การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย เรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ผสานรวมเข้ากับทุกมิติของชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ในการสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยมีลักษณะสำคัญคือ ความรวดเร็ว การเชื่อมต่อไร้พรมแดน และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ในบริบทการศึกษา ยุคดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจากการถ่ายทอดความรู้ไปสู่การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารงานวิชาการในยุคนี้จึงต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร การสร้างพลเมืองดิจิทัลที่สมบูรณ์ และการจัดการช่องว่างดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความรู้ ความสามารถและศิลป์ในการสื่อสารและใช้อิทธิพลเชิงบวก เพื่อจูงใจ ชี้นำ และสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ผู้นำต้องกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม สร้างความไว้วางใจ ปรับพฤติกรรมการนำให้เหมาะกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกให้เกิดความพยายามทั้งรายบุคคลและทั้งทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ตามเป้าหมาย ยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่และองค์กร เปลี่ยนอิทธิพลให้เป็นการลงมือทำร่วมกัน จนเกิดผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการของผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น ปรับกลยุทธ์และพฤติกรรมอย่างเหมาะสมตามบริบท สามารถบริหารทรัพยากรด้วยความฉลาดทางอารมณ์ ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม เปลี่ยนจากอำนาจสั่งการหรืออิทธิพลเป็นการลงมือทำร่วมกันด้วยการระดมผู้คน หรือกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเข้าใจ และกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรือความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน จนสามารถก้าวผ่านสถานการณ์ที่ซับซ้อน ไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

4. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อน และมีความไม่แน่นอน โดยมุ่งเน้นการกระตุ้น เสริมพลัง และระดมบุคลากรในสถานศึกษา ให้ตระหนักรู้การเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมให้พร้อมเผชิญหน้าความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือ จัดการกับปัญหาและมุ่งพัฒนาสถานศึกษาในทุกมิติ เพื่อนำพาสถานศึกษาหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล

4.1 การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างความท้าทายและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ อันส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

4.2 การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน หมายถึง การวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ การบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน

4.3 การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม บริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งจะนำไปสู่ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

4.4 การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการเพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสนับสนุน และความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วม และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กรรวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

4.5 ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง กระบวนการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ผสานกับการบริหารจัดการอารมณ์เพื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น โดยใช้ทักษะการสื่อสารเชิงบวกเป็นเครื่องมือสร้างสัมพันธภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนบนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาได้จากแบบสอบถามตามแนวคิดของเรนซิสไลเคอร์ท ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5. ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินว่าองค์กรได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงานหรือบริหารจัดการ นอกจากนี้ประสิทธิผลขององค์กรยังเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กรและยังเป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถของผู้นำองค์กรอีกด้วย โดยในบริบทของสถานศึกษาประสิทธิผลจะพิจารณาจากคุณภาพของผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทัศนคติที่ดี ตลอดจนความสามารถของสถานศึกษาในการปรับตัวและแก้ไขปัญหาจนเกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบหรือกิจกรรมใด ๆ ในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม สนับสนุน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ขอบข่ายงานหลักจึงครอบคลุม

การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ และการนิเทศภายใน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา คุณภาพของงานวิชาการจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จอีกอย่างหนึ่ง และสะท้อนความมีมาตรฐานโดยรวมของสถานศึกษา

7. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินภารกิจหลักทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยความสำเร็จนี้มีลักษณะเฉพาะคือ ต้องมีการประยุกต์ใช้ทักษะและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี และมีทักษะที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทของยุคสมัย ประสิทธิผลนี้จึงเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา และยังสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล เพื่อมุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคตซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การบริหารวิชาการ ที่จะยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

7.2 การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด และตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด โดยอาศัยกลไกการอำนวยความสะดวกของผู้สอนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

7.3 การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ การวิเคราะห์

ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

7.4 การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน เพื่อจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัย พัฒนาศักยภาพผู้เรียน และการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรตลอดจนการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล

7.5 การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครูในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้เรียนโดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการและการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตร และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้จากแบบสอบถามตามแนวคิดของเรนซิสไลเคอร์ท ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

8. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึงตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

8.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568

8.2 ครูผู้สอน หมายถึงข้าราชการครู พนักงานราชการหรือครูอัตราจ้าง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำชั้นเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568

9. ขนาดโรงเรียน หมายถึงโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของรัฐบาล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกเป็น 2 ขนาด โดยใช้เกณฑ์การแบ่งของระบบ Data Management Center (DMC) ดังนี้

9.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึงโรงเรียนที่มีนักเรียน 120 คนลงมา

9.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึงโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 หมายถึง ส่วนราชการภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยรับผิดชอบสถานศึกษา 174 แห่ง ในพื้นที่ 7 อำเภอของจังหวัดสกลนคร ได้แก่ อำเภอเมืองสกลนคร กุสุมาลย์ โพนนาแก้ว โคกศรีสุพรรณ เต่างอย ภูพาน และกุดบาก

11. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 หมายถึง การที่ผู้วิจัยหาวิธีการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนที่เสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนดีขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มาพิจารณาหากพบว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนโดยรวมแล้ว ผู้วิจัยจะนำด้านดังกล่าวมาสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และนำเสนอเป็น

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
    1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
    1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
    1.3 แนวคิดของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
    2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
    2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
    2.3 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน
3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ยุคดิจิทัล
    4.1 ความหมายของยุคดิจิทัล
    4.2 ความสำคัญของยุคดิจิทัล
    4.3 แนวคิดของยุคดิจิทัล
5. ประสิทธิผล
    5.1 ความหมายของประสิทธิผล
    5.2 ความสำคัญของประสิทธิผล
    5.3 แนวคิดของประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. การบริหารงานวิชาการ

6.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

6.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

6.3 แนวคิดของการบริหารงานวิชาการ

7. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

7.1 ความหมายของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

7.2 ความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

7.3 องค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

8. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

8.1 ข้อมูลทั่วไป

8.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

8.3 กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา ขอบข่าย และภารกิจ

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

9.1 งานวิจัยในประเทศ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จท่ามกลางพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดจากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

สุชาติ พันธ์ก้อม (2563, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยบุคคลคนหนึ่งที่มีอิทธิพลสามารถชักจูงโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามตนเอง ด้วยความเต็มใจ เป็นบุคคลที่เป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์รวมของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การนั้น ๆ ได้วางไว้ จนสำเร็จ

สรายุทธ สิมมาจันทร์ (2563, หน้า 23) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ แรงจูงใจ อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพื่อให้บุคคล หรือกลุ่มงานดำเนินงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยใช้กระบวนการสื่อสารให้ผู้อื่นร่วมมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปรีชญา รูปต่ำ (2565, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกถึง กระบวนการคิด กระบวนการใช้ทักษะกระบวนการสะท้อนผล กระบวนการปรับปรุงของผู้นำหรือผู้ที่มีหน้าที่ให้การจัดกิจกรรมในองค์กรและองค์การ ที่มีกระบวนการชักจูงตนเองและผู้อื่นที่มีความสัมพันธ์ร่วมกัน ในการสร้างอิทธิพล ความเชื่อมั่น แรงบันดาลใจ เพื่อให้การสนับสนุน จนนำไปสู่การโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือ ในการดำเนินกิจกรรม ขององค์กรและองค์การ ให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์ (2565, หน้า 369) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำร่วมสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมาย อย่างชัดเจนภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง (2566, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่ออิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ใช้ความสามารถในการชักจูงให้สมาชิกในองค์การทำงาน กระตุ้นและจูงใจ บุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้อง และมีความชอบธรรม

Maxwell (2012, p. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องของ Influence หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่าง ๆ หมายความว่า ถ้าหากคนเราผลักดันคนอื่นได้มากขึ้นก็ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Yukl & Gardner (2020, p. 49, อ้างถึงใน Hardman, 2023, p. 49) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ ไม่ใช่คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำ แต่เป็นธุรกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม การนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ไม่ใช่แค่คนบางกลุ่มที่เกิดมาพร้อมกับมัน ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ

อิทธิพล ซึ่งเป็นผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม หากไม่มีอิทธิพล ภาวะผู้นำก็ไม่มีอยู่จริง ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่ม โดยเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลซึ่งสมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้ความรู้ความสามารถ และศิลปะในการใช้อิทธิพล เพื่อกระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรหรือกลุ่มกำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นมากกว่าการมีตำแหน่งหรืออำนาจอย่างเป็นทางการ แต่เป็นการที่ผู้นำได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือและศรัทธาจากผู้ตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความร่วมมือ และสร้างสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นภายในกลุ่ม โดยผู้นำต้องมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น ทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม รวมถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชี้นำกลุ่มให้มีความเข้าใจตรงกันในการมุ่งสู่เป้าหมายร่วม

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

สุชาติ พันธ์ก้อม (2563, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลัง อิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง (2566, หน้า 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ต่อกระบวนการบริหารทุกระบบ มีอิทธิพลต่อความคิด การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับนับถือ ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจที่จะปฏิบัติให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้

ทรงพล วงค์พระราม (2568, หน้า 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างและนำพาสมาชิกในองค์การให้ดำเนินการพัฒนาและปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างมีประสิทธิผล ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Gill (2011, p. 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำที่ดี นั่นคือทั้งมีประสิทธิผลและมีศีลธรรม ได้รับการยอมรับมานานแล้วว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ ภาวะผู้นำ คือ ข้อได้เปรียบสูงสุดเมื่อมีภาวะผู้นำ สิ่งนี้จะทำให้ข้อได้เปรียบอื่น ๆ ทั้งหมดเป็นไปได้ และภาวะผู้นำที่แย่สามารถเปลี่ยนแม้กระทั่งข้อได้เปรียบที่ดีที่สุดให้กลายเป็นหายนะได้

Berger (2013, p. 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจ เนื่องจากว่าการบรรลุเป้าหมาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นข้อกำหนดที่จำเป็นของภาวะผู้นำ

Northouse (2019, p. 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สังคมต้องการและให้คุณค่าอย่างสูง องค์กรธุรกิจต่าง ๆ แสวงหาบุคคลที่มีความสามารถทางภาวะผู้นำ เพราะเชื่อว่าพวกเขานำสินทรัพย์พิเศษมาสู่องค์กร และท้ายที่สุดจะช่วยปรับปรุงผลกำไรของบริษัทได้ ทั้งการจัดการที่มีความสามารถและความเป็นผู้นำที่มีทักษะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะเจริญรุ่งเรือง

Huang, Sindakis, Aggarwal, & Thomas, (2022, p. 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงในทางปฏิบัติกับการนำนวัตกรรมไปใช้และการนำไปปฏิบัติในระดับทีม เนื่องจากผู้จัดการเป็นผู้ดูแลการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการกำหนดนโยบาย ควบคุมทรัพยากร และกลั่นกรองการสำรวจและค้นหาสภาพแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้น จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ผ่านการโน้มน้าวและชี้นำบุคลากรให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะจึงจะสามารถนำพาองค์กรอยู่รอดได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมยุคใหม่ และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. แนวคิดของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามแนวคิดของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว้าทอง และสุดสวาสดิ์ ประไพเพชร (2566, หน้า 62 – 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (trait) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970

ทรงพล วงค์พระราม (2568, หน้า 29 – 30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีหลากหลายแนวคิดทฤษฎี ซึ่งมีทั้งข้อเด่นและข้อด้อยอยู่ด้วยกัน แต่ล้วนมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ให้เหมาะสมต่อบริบทขององค์การนั้น ๆ ซึ่งสรุปแนวคิดหลักได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าคนจะมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ คือมีมาแต่เกิดไม่ได้เกิดขึ้นทีหลังคน ๆ นั้นจะแสดงบุคลิกลักษณะผู้นำและสามารถนำได้ดี 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นทฤษฎีการมองผู้นำเปลี่ยนจากคุณสมบัติเฉพาะตัวเป็นการมองสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ โดยถือเป็นแบบฉบับผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เน้นที่แบบการเลือกใช้ผู้นำต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ

Bass (1997, p. 130) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง มองว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเสริมแรงตามสถานการณ์แก่ผู้ตามโดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือการขับเคลื่อนผู้ตามให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคมโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Gill (2011, pp. 1 – 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเด่นโดยมีองค์ประกอบหลัก 6 ประการ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนา การส่งเสริมจุดประสงค์หรือภารกิจที่ชัดเจน

ค่านิยมที่สนับสนุน กลยุทธ์ที่ชาญฉลาด และการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำยังถูกนิยามในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งในแง่ของลักษณะ (traits), กระบวนการ (process), ทักษะ (skill(s)), ความสามารถ (competency), ความสัมพันธ์ (a relationship) และโครงสร้าง (a construct)

Maxwell (2012, p. 2) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นภาพรวมของภาวะผู้นำ 5 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position)เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุด ผู้คนยอมทำตามเพราะความจำเป็น ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission) มีพื้นฐานทั้งหมดอยู่ที่ความสัมพันธ์กับคนอื่น ผู้คนจะยอมทำตามเพราะพวกเขาอยากจะทำ ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production) มีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ผลงานต่าง ๆ ที่ได้สร้างขึ้นมา ผู้คนจะเริ่มทำตามผู้นำเนื่องจากสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้นำได้ทำให้แก่องค์กร ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People Development) ผู้นำจะนำตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างผลงาน ไปทุ่มเทช่วยเหลือทีมงาน และพัฒนาให้คนเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำด้วยฝีมือของพวกเขาเอง ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle)เป็นระดับที่สูงที่สุดและยากที่สุด ผู้นำในระดับที่ 5 จะพัฒนาผู้คนให้กลายเป็นผู้นำในระดับที่ 4

Berger (2013, p. 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า หมวดหมู่หลักมุ่งเน้นไปที่สามด้านพื้นฐานของภาวะผู้นำ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ และค่านิยม

McAuley (2020, p. 139) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นสิ่งที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง เขามองว่าภาวะผู้นำเป็นชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรของผู้คนหรือขององค์กรเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาที่ยากลำบากที่พวกเขาเผชิญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของภาวะผู้นำได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำสามารถแบ่งเป็นกลุ่มแนวคิดหลัก ๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษติดตัวมาแต่กำเนิด 2) ทฤษฎีพฤติกรรมที่เปลี่ยนมามุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เน้นความสำคัญของการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสมัยใหม่ที่สำคัญ เช่น 4) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้นการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการยกระดับแรงจูงใจและความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งแต่ละแนวความคิดจะมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำในแบบต่าง ๆ

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ความหมาย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำได้ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดภาวะผู้นำ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ และศิลปะในการใช้อิทธิพล เพื่อกระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรหรือกลุ่มกำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นมากกว่าการมีตำแหน่งหรืออำนาจอย่างเป็นทางการ แต่เป็นการที่ผู้นำได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ตาม สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความร่วมมือ และสร้างสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นภายในกลุ่ม โดยผู้นำต้องมีลักษณะ	ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ผ่านการโน้มน้าวและชี้นำบุคลากรให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะจึงจะสามารถนำพาองค์กรอยู่รอดได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถ	แนวคิดภาวะผู้นำสามารถแบ่งเป็นกลุ่มแนวคิดหลัก ๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษติดตัวมาแต่กำเนิด 2) ทฤษฎีพฤติกรรมที่เปลี่ยนมามุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เน้นความสำคัญของการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสมัยใหม่ที่สำคัญเช่น 4) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้นการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความรู้ ความสามารถ และศิลป์ในการสื่อสารและใช้อิทธิพลเชิงบวกเพื่อจูงใจ ชี้นำ และสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ผู้นำต้องกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม สร้างความไว้วางใจ ปรับพฤติกรรมการนำให้เหมาะกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวกให้เกิดความพยายามทั้งรายบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดภาวะผู้นำ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
เฉพาะที่โดดเด่น ทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม รวมถึง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชี้นำกลุ่มให้มีความเข้าใจ ตรงกันในการมุ่งสู่เป้าหมายร่วม	ตอบสนองต่อความต้องการ ของสังคมยุคใหม่ และพัฒนาไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย	ผลประโยชน์ และ 5) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้น การยกระดับแรงจูงใจและความ ต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งแต่ละแนวความคิด จะมีลักษณะเฉพาะตัวเป็น เอกลักษณ์ของผู้นำในแบบ ต่าง ๆ	และทั้งทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ ตามเป้าหมาย ยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และความ รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และองค์กร เปลี่ยนอิทธิพล ให้เป็นการลงมือทำร่วมกัน จนเกิดผลสำเร็จตามที่องค์กร ได้ตั้งเป้าหมายไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของนักวิชาการและนักการศึกษาได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และความท้าทายในแต่ละยุคสมัย เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ซึ่งการศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ แต่ในยุคปัจจุบันสภาวการณ์โลกที่บริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผันผวน และเต็มไปด้วยความท้าทายที่ซับซ้อน ปัญหาที่บุคลากรและองค์กรต้องเผชิญไม่ได้เป็นเพียงปัญหาทางเทคนิคที่สามารถแก้ไขได้ด้วยองค์ความรู้ หรือคู่มือที่มีอยู่เดิมอีกต่อไป แต่เป็นความท้าทายที่ต้องปรับตัว ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ใหม่ที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูปและต้องการการเรียนรู้รูปแบบใหม่

ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงกลายเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่นักวิชาการให้ความสำคัญ และถือเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และก้าวผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดจากงานวิจัย วารสาร และบทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ดังต่อไปนี้

รัชนี พจนา (2561, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความท้าทายที่ยากลำบาก จากความกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร พยายามหาวิธีการการโน้มน้าวให้คนในองค์กรหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพร สายศร และคณะ (2563, หน้า 149) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการปรับตัว หมายถึง การช่วยให้ผู้ตามเป็นผู้ที่รู้จักปรับตัวด้วยการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความอบอุ่นและปลอดภัย ทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และแก้ปัญหาที่ท้าทายได้ด้วยตนเองจนนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การ

ณฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2565, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ตามและองค์การทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และจิรนันท์ ใหญ่ลำยอง (2565, หน้า 207) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่พัฒนารูปแบบมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเพิ่มกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสในการปรับตัวในการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ ๆ เพื่อใช้ในกรณีฉุกเฉิน ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยกลยุทธ์การดำเนินการอย่างมีระบบและเป็นแผนงานที่เป็นขั้นเป็นตอน โดยกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ อย่างที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญและพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เริ่มจากการเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตโดยการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา มีมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติด กล้าคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ

นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2567, หน้า 101) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกี่ยวข้องกับความสามารถในการระบุและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการคิด

การทำ กล้าทดลองเพื่อหาวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความท้าทาย ที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568, หน้า 1711) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการปรับตัวต่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เงื่อนไขที่มีอย่างจำกัด โดยมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม สร้างแรงจูงใจในการทำงานเชิงท้าทายในการปรับเปลี่ยน คำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Heifetz (1994, p. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง การระดมผู้คนให้มาเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยากลำบาก

Yukl & Mahsud (2010, p. 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

Benassaya (2019, p. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง แนวทางของภาวะผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้นำในการจัดการกับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (adaptive challenges) และเปิดใช้งานการทำงานแบบปรับเปลี่ยน (adaptive work) โดยมีลักษณะเฉพาะคือการสื่อสารที่ชัดเจน การระดมผู้คนทั่วทั้งองค์กร และแนวทางแบบกระจายอำนาจของภาวะผู้นำ ซึ่งผู้คนจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบและดำเนินการแก้ไขปัญหา

Granger (2023, p. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง การปรับตัวและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะที่พวกเขาสามารถระบุ มุ่งเน้น และปรับตัวเข้ากับแง่มุมที่สำคัญของปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหานั้นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง สภาวะที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการ หรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำของตนอย่างยืดหยุ่น ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายเพื่อระดมศักยภาพของคนในองค์กรให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา ที่มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและนำพาองค์กรก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

นั้นจึงครอบคลุมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การน้อมรับฟังความเห็นที่หลากหลาย และวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง และมีความมั่นใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ดังต่อไปนี้

รัชนี พจนา (2561, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) สามารถเผชิญกับปัญหาที่มีความผันแปร ปัญหาเหล่านี้จะถูกรับมือได้ก็ต่อเมื่อบุคคลปรับเปลี่ยน ลำดับความสำคัญ ความเชื่อ วิสัยทัศน์ กล้าเสี่ยง มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ปัญหาประเภทนี้ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนมากกว่าผู้เชี่ยวชาญที่มีอำนาจสั่งการตามโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากปัญหาทางด้านการศึกษาเป็นปัญหาการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Change) ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ที่จะสั่งหรือกำหนดได้จากภายนอก แต่ต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการปรับเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรม การแก้ปัญหาจะกระทำได้อย่างยั่งยืน

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2562, หน้า 527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีการวางแผนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะของผู้นำรูปแบบหนึ่งที่เป็นตัวผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ยะห์มีน ดาฮารี และ ชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 46) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership) พร้อมเปิดใจเรียนรู้สิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับสมาชิกของทีมในการรับมือ

กับสถานการณ์ เพื่อปรับสภาพขององค์การให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ
อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่มีความยืดหยุ่น ไม่ตายตัวได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์
ที่ต้องเผชิญอย่างรวดเร็วและหลากหลาย ตลอดจนสามารถสร้างนวัตกรรม
เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2568, หน้า 1711) ได้กล่าวถึง
ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความสำคัญ
เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น
การปรับตัว และก้าวทันนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์
ที่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ค่านิยมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป
บุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายสังคม
ออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสารระยะไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งภาวะผู้นำ
แบบปรับตัวเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตลอดเวลา
ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป

Yukl & Mahsud (2010, p. 81) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
แบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้กำลังมีความสำคัญมากขึ้น
สำหรับผู้จัดการและผู้บริหารส่วนใหญ่ เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ
องค์กรเพิ่มขึ้น ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มความต้องการความยืดหยุ่น การปรับตัว
และนวัตกรรมโดยผู้นำ ได้แก่โลกาภิวัตน์และการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป
พนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น

Northouse (2019, p. 391) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
แบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนนั้นเกี่ยวข้องกับการช่วยให้ผู้คน
เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยเป็นแนวปฏิบัติในการระดมผู้คน
ให้รับมือกับความท้าทายที่ยากลำบากและเติบโตต่อไปได้

Bagwell (2020, p. 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ
แบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ความสามารถของครูและนักเรียนในการปรับตัวในช่วงเวลาของ
การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะขึ้นอยู่กับผู้นำโรงเรียนที่ยังคงมุ่งเน้นการเรียนรู้ ชักชวนผู้อื่น
ให้มีส่วนร่วมในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และริเริ่มแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นนวัตกรรมใหม่

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นโลกแห่งความผันผวน ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในด้านเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และค่านิยมที่หลากหลาย บุคคลที่มีภาวะผู้นำนี้จะช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัว และรับมือกับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของผู้คน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจึงมีความสำคัญต่อการนำพาสถานศึกษาหรือองค์กรก้าวผ่านปัญหาต่าง ๆ ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ดังต่อไปนี้

ณัฐพร สายศร, และคณะ (2563, หน้า 149) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัวของ Heifetz ที่มีพื้นฐานความเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มิชอบการเปลี่ยนแปลง รักความสะดวกสบาย และมิชอบการอยู่ภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ผู้นำจึงต้องมีพฤติกรรม 6ประการ ได้แก่ 1) มองภาพรวม 2) ระบุปัญหาใหม่ 3) จัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4) ยึดเป้าหมายให้มั่น 5) ผลักงานสู่ความรับผิดชอบ และ 6) รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม

ณฐภัทร อินทรปรีดาและคณะ (2565, หน้า 19) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นการขับเคลื่อน การจูงใจ การจัดการ และการเน้นไปที่การขับเคลื่อนความตั้งใจของผู้อื่นหรือผู้ตาม และการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นศูนย์กลางของชีวิต กระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นการรวมแนวคิดจาก 4 มุมมอง ที่แตกต่างกัน ได้แก่ มุมมองเชิงระบบ (System perspective) มุมมองเชิงชีววิทยา (Biological perspective) มุมมองการบริการ (Service perspective) และ มุมมองทางจิตวิทยา (Psychotherapy perspective) ลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ 1) การวางทิศทางภารกิจในสถานการณ์แวดล้อม 2) การนำด้วยความเข้าถึงใจ 3) กระตุ้นให้เรียนรู้และสะท้อนคิดจากความล้มเหลว และ 4) เน้นการสร้างความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีวงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 3 ขั้นตอน คือ 1) การสังเกต 2) การตีความ และ 3) การออกแบบงาน

ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และศิลป์ชัย สุวรรณมณี (2568, หน้า 190) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เปิดใจเรียนรู้ รับมือกับสิ่งท้าทายที่กำลังเผชิญร่วมกับทีม เพื่อปรับองค์กรให้เข้ากับสิ่งที่เผชิญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการยืดหยุ่น ไม่ตายตัวได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอย่างรวดเร็วและหลากหลาย

Heifetz (1994, p. 128) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า หลักการเชิงกลยุทธ์ 5 ประการของภาวะผู้นำ 1) ระบุความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Identify the adaptive challenge) วินิจฉัยสถานการณ์โดยคำนึงถึงค่านิยมที่เป็นเดิมพัน และแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ที่มาพร้อมกับมัน 2) รักษาระดับความทุกข์ร้อนให้อยู่ในขอบเขตที่ทนได้ (Keep the level of distress within a tolerable range) เพื่อการทำงานเชิงปรับเปลี่ยนหน้า 3) มุ่งความสนใจไปที่ประเด็นที่กำลังสุกงอม (Focus attention on ripening issues) และไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ไขว้เขวเพื่อลดความเครียด 4) คืนงานกลับไปให้ผู้คน (Give the work back to people) แต่ในอัตราที่พวกเขาสามารถยืนหยัดได้ 5) ปกป้องเสียงของผู้นำที่ไม่มีอำนาจ (Protect voices of leadership without authority) ให้ความคุ้มครองแก่ผู้ที่ตั้งคำถามยาก ๆ และสร้างความทุกข์ร้อน

Yukl & Mahsud (2010, p. 82) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ทฤษฎีและการวิจัย 7 สายหลักที่ให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ได้แก่ 1) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (contingency theories)เกี่ยวกับตัวแปรสถานการณ์ที่กำกับผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำ 2) การศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งผู้นำประเภทต่าง ๆ 3) การศึกษาผู้จัดการที่เปลี่ยนผ่านไปยังตำแหน่งต่าง ๆ ได้สำเร็จหรือล้มเหลว 4) การวิจัยเกี่ยวกับการตอบสนองของผู้จัดการต่อการหยุดชะงักและวิกฤตการณ์ทันที 5) การวิจัยเกี่ยวกับภัยคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ 6) การวิจัยเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนทำได้ยากขึ้น เช่น ค่านิยมที่ขัดแย้งกันและความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) การวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้

Benassaya (2019, p. 9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า การมีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์หลัก 6 ประการที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนพึงมี ดังนี้ การขึ้นไปบนระเบียง (Get on the balcony) (เพื่อมองเห็นภาพรวมและเข้าใจธรรมชาติของปัญหา) การระบุความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Identify the adaptive challenge) (แยกแยะความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนออกจากปัญหาเชิงเทคนิค) การควบคุมความทุกข์ร้อน (Regulate distress) (เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากและอาจท่วมท้น) การรักษาความสนใจอย่างมีวินัย (Maintain disciplined attention) (ให้ทิศทางจัดการความขัดแย้ง) การคืนงานกลับไปให้พนักงาน (Give the work back to the employees) และการปกป้องเสียงจากเบื้องล่าง (Protect voices from below) (ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ)

Northouse (2019, pp. 396 – 397) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า แบบจำลองภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนประกอบด้วย ความท้าทายเชิงสถานการณ์ (Situational Challenges) (แบ่งเป็นปัญหาเชิงเทคนิค (Technical) ปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงปรับเปลี่ยน (Technical and Adaptive) และปัญหาเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenges) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors) (ได้แก่ การขึ้นไปบนระเบียง การระบุความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน การควบคุมความทุกข์ร้อน การรักษาความสนใจอย่างมีวินัย การคืนงานกลับไปให้ผู้คน และการปกป้องเสียงจากเบื้องล่าง) และการทำงานเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Work) (ซึ่งเกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Holding Environment)

Bagwell (2020, p. 32) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนที่โรงเรียนเผชิญไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแนวทางภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณลักษณะ (traitdriven) หรือแบบวีรบุรุษ (heroic app.roaches) โดยการกระจายความรับผิดชอบในการนำ (distributing leadership) ผู้นำโรงเรียนสามารถวางรากฐานสำหรับความร่วมมือ กระชับความสัมพันธ์ และส่งเสริมความเป็นเจ้าของและนวัตกรรมผ่านกระบวนการแก้ปัญหาร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนได้ว่า เป็นการระดมผู้คนให้จัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อน โดยผู้นำควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองเห็นภาพรวมของปัญหา สามารถสร้างความท้าทายเพื่อแก้ปัญหาที่พบ ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดก็สามารถบริหารจัดการได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ

ในการไปสู่เป้าหมายอย่างมีวินัย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ และน้อมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่กล่าวมานี้คือ แนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่จะนำพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนยังต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน ควบคู่กับความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังให้บุคลากรกล้าปรับเปลี่ยน พัฒนาตนเอง และร่วมมือกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน แม้ในยามเผชิญความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนได้ดังตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
สภาวะที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการ หรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำของตนอย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายเพื่อระดมศักยภาพของคนในองค์กรให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา ที่มีความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและนำพาองค์กรก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนนั้นจึงครอบคลุมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การน้อมรับฟัง	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งมีลักษณะเป็นโลกแห่งความผันผวน ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในด้านเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และค่านิยมที่หลากหลาย บุคคลที่มีภาวะผู้นำนี้จะช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวและรับมือกับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของผู้คน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ภาวะผู้นำแบบ	เป็นการระดมผู้คนให้จัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อน โดยผู้นำควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองเห็นภาพรวมของปัญหา สามารถสร้างความท้าทายเพื่อแก้ปัญหาที่พบ ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดก็สามารถบริหารจัดการได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการไปสู่เป้าหมายอย่างมีวินัย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระ และน้อมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่กล่าวมานี้คือแนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่จะนำพาองค์กรก้าวข้าม	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการของผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น ปรับกลยุทธ์และพฤติกรรมอย่างเหมาะสมตามบริบท สามารถบริหารทรัพยากรด้วยความฉลาดทางอารมณ์ ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม เปลี่ยนจากอำนาจสั่งการหรืออิทธิพลเป็นการลงมือทำร่วมกันด้วยการระดมผู้คน หรือกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเข้าใจ และกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา

ตาราง 2 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ความเห็นที่หลากหลาย และวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง และมีความมั่นใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	ปรับเปลี่ยนจึงมีความสำคัญต่อการนำพาสถานศึกษาหรือองค์กรก้าวผ่านปัญหาต่าง ๆ ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	อุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนยังต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน ควบคู่กับความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังให้บุคลากรกล้าปรับเปลี่ยน พัฒนาตนเอง และร่วมมือกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน แม้ในยามเผชิญความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ	หรือความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนจนสามารถก้าวผ่านสถานการณ์ที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน หรือการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ และนำพาองค์กรไปสู้เป้าหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อพลวัตและนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยาม ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด จากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ศานตมล แสงพล, ธีระดา ภิญโญ และอาจารี คูวัธนไพศาล (2562, หน้า 231) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จะสามารถระดมพลังของบุคลากร เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ โดยต้องเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ ส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความแตกต่างของบุคลากรสามารถสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม รวมทั้งนำองค์การไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 73 – 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกสถานศึกษา ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลาย โดยเป็นผู้นำที่ชอบความท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม สามารถนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

เพ็ญผกา ปัญจนะ, สุมัทนา หาญสุริย์, ไชยา ภาวะบุตร และวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ (2567, หน้า 362) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที มีการเสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีการกระตุ้นให้ผู้ตามและองค์การทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการสร้างความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาและให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อทำให้สมาชิกในองค์การมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิทยาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

Granger (2023, p. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ชี้แนะว่าผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะที่พวกเขาสามารถระบุ มุ่งเน้น และปรับตัวให้เข้ากับแง่มุมที่สำคัญของปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

Maulana, Sirajuddin, Rahayu Susanti, Eliana Sari, & Neti Karnati. (2024, p. 117) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อการพัฒนาของยุคสมัยโดยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงประเภทต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นแบบจำลองที่สามารถปรับตัวได้โดยไม่สูญเสียคุณค่าที่สถาบันการศึกษายึดถืออย่างมั่นคง

จากนิยามข้างต้นที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการกระตุ้น เสริมพลัง และระดมบุคลากรในสถานศึกษา ให้ตระหนักรู้และพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อจัดการกับปัญหาหรือความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ พฤติกรรม หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ และร่วมกันแก้ปัญหา

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนี้จะสามารถสร้างความร่วมมือ และนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิผล

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ศานตมล แสงพล และคณะ (2562, หน้า 231) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลให้ครูในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความเชื่อมั่น และความศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ณัฐพร สายศร และคณะ (2563, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 361) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้

Maulana et al. (2024, p. 115) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สถาบันการศึกษาสามารถปรับตัวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนต้องการการตระหนักรู้อย่างคล่องแคล่วเพื่ออ่านและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar (2025, p. 906) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำหลักในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดการ

การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ถูกมองว่ามีความสำคัญมากขึ้นในการจัดการกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่โรงเรียนต้องเผชิญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่ต้องนำพาองค์กรเผชิญกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล และสภาวะการพลิกโฉมทางการศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว มีความยืดหยุ่น และก้าวทันนวัตกรรม เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ซึ่งต้องการแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ จากสมาชิกในองค์กร อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความพึงพอใจของบุคลากร และประสิทธิผลโดยรวมของสถานศึกษา

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหาร ในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการกระตุ้น เสริมพลัง และระดมบุคลากรในสถานศึกษา ให้ตระหนักรู้ และพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อจัดการกับปัญหาหรือความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ พฤติกรรม หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ และร่วมกันแก้ปัญหา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนี้จะสามารถ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่ต้องนำพาองค์กรเผชิญกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล และสภาวะการพลิกโฉมทางการศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว มีความยืดหยุ่น และก้าวทันนวัตกรรม เพื่อรับมือกับ ความท้าทายใหม่ ซึ่งต้องการแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ จากสมาชิกในองค์กร อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหาร ในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนและมีความไม่แน่นอน โดยมุ่งเน้นการกระตุ้น เสริมพลัง และระดมบุคลากรในสถานศึกษา ให้ตระหนักรู้การเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมให้พร้อมเผชิญหน้าความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือ จัดการกับปัญหา และมุ่งพัฒนาสถานศึกษาในทุกมิติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
สร้างความร่วมมือ และนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิผล	ความพึงพอใจของบุคลากร และประสิทธิผลโดยรวมของสถานศึกษา	เพื่อนำพาสถานศึกษาหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การเพราะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผน ควบคุม ดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ภาวะผู้นำ ทั้งการแสดงออกถึงความสามารถในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่นักวิชาการได้ทำการศึกษา ไว้ดังนี้

รัชนี พจนา (2561, หน้า 20) ได้ทำการศึกษาเรื่องตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีทักษะการบริหารจัดการ
2. มีวิสัยทัศน์
3. ให้อิสระในการปฏิบัติ
4. ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

ศานตมล แสงพล และคณะ (2562, หน้า 229) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
3. ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ณฐภัทร อินทรปรีดา,และคณะ (2565, หน้า 16) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่ง

ความผันผวน และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมองภาพองค์รวม
2. การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน
3. การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยน
4. การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์
5. การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ
6. การรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติ

ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 78) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย
2. การฟังอย่างลึกซึ้ง
3. การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
4. การสร้างความกลมเกลียว
5. การกระจายอำนาจภายในองค์กร

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 48) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียน ศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับมือกับสถานการณ์
2. ความฉลาดทางอารมณ์
3. การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
5. สร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ

เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 366) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน และได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม
2. การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์
3. การสร้างแรงบันดาลใจและปรับเปลี่ยนต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่
4. การสร้างความสัมพันธ์เชิงปรับเปลี่ยน
5. การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
6. การปรับเปลี่ยนและความฉลาดทางอารมณ์
7. คุณลักษณะทางความคิดที่เป็นระบบ ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์

นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2567, หน้า 102) ได้ทำการศึกษาเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร และได้กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดการความรู้
2. การทำงานเป็นทีม
3. สมรรถนะทางวัฒนธรรม
4. วิสัยทัศน์

ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม (2567, หน้า 1713) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
2. การสร้างแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายในการปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการทำงานเป็นทีม

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และคณะ (2568, หน้า 195) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มุมมองเชิงพัฒนา

2. บุคลิกภาพ

3. ความฉลาดทางอารมณ์

4. ความยุติธรรมในองค์กร

Geyer (2005, p. 15) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Adaptive leadership and the military. U.S. Army War College และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การระบุความท้าทายของการปรับเปลี่ยน

2. รักษาระดับความกดดันภายในช่วงของการดำเนินการปรับเปลี่ยน

3. มุ่งเน้นความสนใจไปที่ประเด็นปัญหาและการลดความเครียด

4. การสนับสนุนการทำงานของบุคคล

5. การป้องกันภาวะผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจ

Hogan (2008, หน้า 55 – 61) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The adaptive leadership maturity model. Organization Development และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

2. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge)

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

4. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

Heifetz, Grashow, & Linsky (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The practice of adaptive leadership Tools and tactics for changing your organization and

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

the world และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ถอยออกมามองภาพรวมสถานการณ์
2. กำหนดความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน
3. ควบคุมระดับความกดดัน
4. รักษาวินัยในความสนใจ
5. ส่งคืนงานให้ผู้ตามรับผิดชอบ
6. ปกป้องเสียงจากเบื้องล่าง

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จากทัศนะนักวิชาการ ผลงานการวิจัย 12 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายในทิศทางเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	รัชนี พจนา (2561)	ศานตมล แสงพล (2562)	ณัฐภัทร อินทรปรีดา, (2565)	ธนบัตร กองแก้ว (2566)	ยะห์มี่น ดาฮารี (2566)	เพ็ญพกา ปัญจนะ (2567)	นรมน ศรีตระปัตย (2567)	ภัทรภรณ์ กิมพา คณะ (2567)	ภัทรนิษา สรรเสริญ (2568)	Geyer (2005)	Hogan (2008)	Heifetz et al. (2009)	ความถี่	ร้อยละ
มุมมองเชิงพัฒนา / การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม / วิสัยทัศน์ / การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม / การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม / การมองภาพองค์รวม / มีวิสัยทัศน์ / วิสัยทัศน์แบบองค์รวม / ถอยออกมามองภาพรวมสถานการณ์	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	9	75
ความฉลาดทางอารมณ์ / การปรับเปลี่ยนและความฉลาดทางอารมณ์ / มุ่งเน้นความ สนใจไปที่ประเด็นปัญหาและการลดความเครียด / ควบคุมระดับความกดดัน / ความฉลาดทางอารมณ์ /					✓	✓			✓	✓		✓	5	41.6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	รัชนี พจนา (2561)	ศานติมล แสงพล (2562)	ณัฐภัทร ดินทรปรีดา, (2565)	ธนบัตร กองแก้ว (2566)	ยะหมีน ดาฮารี (2566)	เพ็ญพกา ปัญจนะ (2567)	นรนน ศรีตระบุตร (2567)	ภัทรกรณ์ กิมพา คณะ (2567)	ภัทรธนิชา สรรเสริญ (2568)	Geyer (2005)	Hogan (2008)	Heifetz et al. (2009)	ความถี่	ร้อยละ
การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์ / การสร้างแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายในการปรับเปลี่ยน / การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย / การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน / ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน / การระบุความท้าทายของการปรับเปลี่ยน / กำหนด ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	✓		✓	✓		✓		✓		✓		✓	7	58.3
การสร้างแรงบันดาลใจและปรับเปลี่ยนต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ / สมรรถนะทางวัฒนธรรม / การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก / ด้านวัฒนธรรมองค์การ / สมรรถนะทางวัฒนธรรม / สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้		✓			✓	✓	✓	✓			✓		6	50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตาราง 4 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	รัชนี พจนา (2561)	ศานติมล แสงพล (2562)	ณฐภัทร ดินทรปรีดา, (2565)	ธนบัตร กองแก้ว (2566)	ยะหมีน ดายารี (2566)	เพ็ญพกา ปัญจนะ (2567)	นรมน ศรีตระบุตร (2567)	ภัทรกรณ์ กิมพา คณะ (2567)	ภัทรนิชา สรรเสริญ (2568)	Geyer (2005)	Hogan (2008)	Heifetz et al. (2009)	ความถี่	ร้อยละ
การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม / การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทาย การปรับเปลี่ยน / สร้างภาวะการฟื้นคืนในองค์การ			✓		✓	✓							3	25
การสร้างความสัมพันธ์เชิงปรับเปลี่ยน / การสร้างความกลมเกลียว / การสร้างความกลมเกลียว				✓		✓					✓		3	25
คุณลักษณะทางความคิดที่เป็นระบบ ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์						✓							1	8.3
การจัดการความรู้ / การจัดการความรู้							✓				✓		2	16.6
การทำงานเป็นทีม / การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการทำงานเป็นทีม / ด้านการทำงานเป็นทีม		✓					✓	✓					3	25

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตาราง 4 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	รัชนี พจนา (2561)	ศานตมล แสงพล (2562)	ณฐภัทร อินทรปรีดา, (2565)	ธนบัตร กองแก้ว (2566)	ยะห์มีน ดาฮารี (2566)	เพ็ญผกา ปัญจนะ (2567)	นรมน ศรีตระบุตร (2567)	ภัทราภรณ์ กิมพา คณะ (2567)	ภัทร์ณิชา สรรเสริญ (2568)	Geyer (2005)	Hogan (2008)	Heifetz et al. (2009)	ความถี่	ร้อยละ
การฟังอย่างลึกซึ้ง / การรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติ / ปกป้องเสียงจากเบื้องล่าง			✓	✓								✓	3	25
การกระจายอำนาจภายในองค์กร / การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ / ให้อิสระในการปฏิบัติ / การป้องกันภาวะผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจ / ส่งคืนงานให้ผู้ตามรับผิดชอบ	✓		✓	✓						✓		✓	5	41.6
การรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ / ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ / รักษาวินัยในความสนใจ / การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง		✓	✓		✓							✓	4	33.3
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร / การสนับสนุนการทำงานของบุคคล		✓								✓			2	16.6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	รัชนี พจนา (2561)	ศานติมล แสงพล (2562)	ณฐภัทร ลินทรปรีดา, (2565)	ธนบัตร กองแก้ว (2566)	ยะหมีน ดาฮารี (2566)	เพ็ญพกา ปัญจนะ (2567)	นรมน ศรีตระบุตร (2567)	ภัทรภรณ์ กิมพา คณะ (2567)	ภัทรนิชา สรรเสริญ (2568)	Geyer (2005)	Hogan (2008)	Heifetz et al. (2009)	ความถี่	ร้อยละ
มีทักษะการบริหารจัดการ / การรับมือกับสถานการณ์	✓				✓								2	16.6
รักษาระดับความกดดันภายในช่วงของการดำเนินการปรับเปลี่ยน										✓			1	8.3
บุคลิกภาพ									✓				1	8.3
ความยุติธรรมในองค์กร									✓				1	8.3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตาราง 5 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
1. มุมมองเชิงพัฒนา / การปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวม / วิสัยทัศน์ / การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม / การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม / การมองภาพองค์รวม / มีวิสัยทัศน์ / วิสัยทัศน์แบบองค์รวม / ถอยออกมามองภาพรวมสถานการณ์	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	9	75
2. การกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์ / การสร้างแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายในการปรับเปลี่ยน / การสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย / การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน / ความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน / การระบุความท้าทายของการปรับเปลี่ยน / กำหนดความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	7	58.3
3. การสร้างแรงบันดาลใจและปรับเปลี่ยนต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ / สมรรถนะทางวัฒนธรรม / การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก / ด้านวัฒนธรรมองค์การ / สมรรถนะทางวัฒนธรรม / สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	6	50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
4. การกระจายอำนาจภายในองค์กร / การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ / ให้อิสระในการปฏิบัติ / การป้องกันภาวะผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจ / ส่งคืนงานให้ผู้ตามรับผิดชอบ	การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	5	41.6
5. ความฉลาดทางอารมณ์ / การปรับเปลี่ยนและความฉลาดทางอารมณ์ / มุ่งเน้นความสนใจไปที่ประเด็นปัญหาและการลดความเครียด / ควบคุมระดับความกดดัน / ความฉลาดทางอารมณ์	ความฉลาดทางอารมณ์	5	41.6

จากตาราง 5 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงาน วิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนโดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม คิดเป็นร้อยละ 75.0
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน คิดเป็นร้อยละ 58.3
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 50.0
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 41.6
5. ความฉลาดทางอารมณ์ คิดเป็นร้อย คิดเป็นร้อยละ 41.6

จากการสังเคราะห์แนวความคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม 2) ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน 3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ 5) ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ดังต่อไปนี้

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2562, หน้า 530) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ไว้ว่า หมายถึง เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวม มีความสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุม และสร้างทางเลือกและวางแผนการใช้ทางเลือกที่เหมาะสม

ณัฐพร สายศร และคณะ (2563, หน้า 157) ได้ให้ความหมายของการมองภาพรวมไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งระบบ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีความคิดยืดหยุ่นหรือคิดนอกกรอบเหมาะกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีการคิดอย่างรอบคอบ ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกประเด็น มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และมีการเปิดมุมมองที่กว้างขวาง เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

กังวาน สร้อยทอง (2564, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมในอนาคตของสถานศึกษา กำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องการจะเป็นในอนาคตอย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการใช้คำถาม ข้อเสนอแนะ ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยสิ่งที่กำหนดต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มองเห็นถึงความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ที่จะประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม มีการทบทวน ตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ณฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมองภาพองค์รวม (Big picture/Get on the balcony) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การปรับเปลี่ยนที่จะแยกตัวออกจากสถานการณ์ และผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังเกต แปลความหมาย และวินิจฉัยสถานการณ์ความท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่อย่างรอบคอบ มียุทธศาสตร์ เพื่อมองให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงระบบ โดยไม่ถูกแทรกแซงจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อคิดหาทางเลือก และโอกาสจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ได้โดยผู้นำอยู่ภายนอกความขัดแย้ง แต่มีส่วนร่วมในการจัดการกับความท้าทาย

รัตนา คนไว (2565, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำมีการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของโรงเรียนตลอดจนปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย มีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนว่าเป็นสิ่งท้าทายและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน

วัชระ คงแสนคำ (2565, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลไว้ว่า หมายถึง การบริหารที่มีวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน จากการรับรู้และเข้าใจสภาพสถานศึกษาอย่างชัดเจน การกำหนดบทบาทและทิศทางในการขับเคลื่อนสถานศึกษา การขยายความคิดให้บุคลากรในการกำกับดูแลและยอมรับการเปลี่ยนแปลงบทบาท การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร

รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2566, หน้า 988) ได้ให้ความหมายของ การมองภาพองค์รวม (Big picture / Get on the balcony) ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่จะแยกตัวออกจากสถานการณ์และผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังเกต แปลความหมาย และวินิจฉัยสถานการณ์ความ ท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่อย่างรอบคอบ สถานการณ์ งานการปรับเปลี่ยนความท้า ทาย พฤติกรรมผู้นำ

เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 366) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนอย่างสมดุลตามกระบวนการแบบองค์รวมไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษาในยุคพลิกผันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบและสมดุล โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทุกด้านของสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการ

เรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากร การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแบบองค์รวมในทุกมิติ ทั้งด้านหลักสูตร วิธีการสอน การวัดประเมินผล และการบริหารจัดการ โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการเรียนรู้แบบออนไลน์และออฟไลน์ การพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับทักษะทางสังคม และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น

Yukl, & Mahsud (2010, p. 86) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์แบบปรับตัวไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแบบจำลองทางความคิด (Mental Models) ที่ถูกต้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถตีความเหตุการณ์ วินิจฉัยปัญหา และระบุกลยุทธ์รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Benassaya (2019, p. 81) ได้ให้ความหมายของการขึ้นไปบนระเบียง (Getting on the balcony) ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมการระบุปัญหาโดยการยืนอยู่นอกท่ามกลางการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตที่ผู้นำต้องก้าวถอยออกมาจากงานที่ทำอยู่ตรงหน้าและท่ามกลางการกระทำ เพื่อให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ระบุกระบวนการทางระบบที่ใหญ่ขึ้น และลักษณะของความท้าทายที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

Dajani (2022, p. 48) ได้ให้ความหมายของการขึ้นไปบนระเบียง (Get on the balcony) ไว้ว่า หมายถึง อุปมาเรื่องระเบียงหมายถึง บทบาทของผู้นำที่มองเห็นรูปแบบต่าง ๆ จากระยะไกลและประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน โดยอ้างถึงการสังเกตสถานการณ์จากระดับบนผ่านมุมมองแบบเฮลิคอปเตอร์ (helicopter view) ที่แยกออกมาเพื่อมองเห็นภาพองค์รวม (big picture) อย่างเป็นวัตถุวิสัยจากด้านบน และตระหนักถึงรูปแบบต่าง ๆ ที่มองไม่เห็นหรือไม่ชัดเจนในระดับพื้นล่าง

Seanchan (2024, p. 15) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Building a holistic vision) ไว้ว่า หมายถึง การมองภาพรวมขนาดใหญ่และการตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ถูกต้อง จนกระทั่งถึงการวางแผนเพื่อใช้ทางเลือกนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

Baldegger (2025, p. 73) ได้กล่าวถึงความหมายของแนวคิดแบบองค์รวมไว้ว่า คำว่า “องค์รวม” (Holistic) ครอบคลุมถึงแนวคิดที่ว่าระบบต่าง ๆ

มีความเชื่อมโยงถึงกัน และสามารถอธิบายหรือเข้าใจได้ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมด เท่านั้น แทนที่จะมองเพียงส่วนประกอบย่อย ๆ แยกจากกัน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ผู้วิจัยสามารถนิยามความหมายของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นองค์รวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่น โดยประยุกต์ใช้การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ในการบริหารจัดการความท้าทายที่ซับซ้อน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างสมดุลและมีประสิทธิผล

1.2 ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ดังต่อไปนี้

กฤตยา อินทรวิเชียร (2564, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบหรือการมองแบบองค์รวม ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบหรือมองแบบองค์รวมไว้ว่า เป็นส่วนสำคัญสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม การเปลี่ยนจากการมองมนุษย์เป็นคนไม่มีประโยชน์เป็นมนุษย์ที่มีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นการสร้างสรรค์อนาคต

รัตนา คนไว (2565, หน้า 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้ว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนแล้วนำไปสู่การปฏิบัติโดยประยุกต์วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนงานของสถานศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

อัษฎา ศรีล้านมี (2566, หน้า 50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในองค์กรได้ยึดมั่นในเป้าหมาย เพื่อการร่วมแรงร่วมใจกัน ย่อมทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความเจริญก้าวหน้าเป็นเลิศในทุกด้านได้อย่างแท้จริง

เจลจิรา จรูญแสง (2566, หน้า 42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตงานชัดเจนเป็นรูปธรรม การมองภาพรวมในเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานรวมทั้งการใช้และการบริหารทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้การจัดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและสามารถต่อยอดความสำเร็จนั้นเพิ่มยิ่งขึ้น

ปฐมภพ ใจบุญ (2568, หน้า 38) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า ความสำคัญของงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ว่าการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในองค์กร ยึดมั่นเป็น เป้าหมาย หนึ่งเดียว เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกันกำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผล

Casiello (2019, p. 114) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถอยู่รอดท่ามกลางกระแสความต้านทานและความผิดหวังที่เกิดจากความท้าทายที่กระทบต่ออารมณ์และความรู้สึกของบุคลากร การที่ผู้นำสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงในภาพรวมจะช่วยให้สามารถดำเนินวิธีการนำแบบปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่ยากลำบาก.

Smith (2020, p. 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมไว้ว่า ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถแยกแยะระหว่างปัญหาทางเทคนิคและปัญหาที่ต้องใช้การปรับเปลี่ยน (Non – technical issues) ได้อย่างชัดเจน การประเมินและทำความเข้าใจประเด็นปัญหาที่เผชิญอยู่อย่างถี่ถ้วนผ่านการมองภาพกว้างจะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของโครงการ

Stredrick (2024, p. 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ มุมมองแบบองค์รวม (Holistic View) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมุมมองแบบองค์รวมในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นแนวคิดที่ตอบสนองต่อทั้งความต้องการทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ส่วนบุคคล และวิชาชีพของผู้นำโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาโรงเรียนผ่านความรับผิดชอบที่หลากหลายและความท้าทายในปัจจุบัน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ผู้วิจัยสามารถนิยามความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมว่า การมีเชิงวิสัยทัศน์และการคิดเชิงระบบแบบองค์รวมถือเป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวข้ามความท้าทายในยุคดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างเอกภาพและความร่วมใจในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาที่ซับซ้อน ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนส่งเสริมการบริหารทรัพยากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นองค์รวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่น โดยประยุกต์ใช้การคิดวิเคราะห์เชิงระบบในการบริหารจัดการความท้าทายที่ซับซ้อน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อน	การมีเชิงวิสัยทัศน์และการมองภาพแบบองค์รวมถือเป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวข้ามความท้าทายในยุคดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างเอกภาพและความร่วมใจในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาที่ซับซ้อน ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำตลอดจนส่งเสริมการบริหาร	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างความท้าทายและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพอันส่งผลต่อการตัดสินใจ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศความท้าทายในสถานศึกษา 3. ผู้บริหารสถารศึกษาเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
องค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างสมดุลและมีประสิทธิผล	ทรัพยากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน	เชิงกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนในยุคดิจิทัล	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

2.1 ความหมายของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ดังต่อไปนี้

รัชนี พจนา (2561, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างสมเหตุสมผล ด้วยความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ มีความเอื้ออารี การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือ และการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ณัฐพร สายศร และคณะ (2563, หน้า 157 – 158) ได้ให้ความหมายของการระบุปัญหาใหม่ไว้ว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งคำถามหรือระบุสภาพปัญหาที่ส่งผลให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานแก่ครู มีการบูรณาการความรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างได้อย่างมีประโยชน์และมีคุณค่า มีการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีมุมมองนอกกรอบ กล้าตัดสินใจตั้งใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

ณฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2565, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify adaptive challenge) ไว้ว่า หมายถึง ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์และวินิจฉัยความท้าทายให้ถูกต้องว่าเป็นประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิค หรือประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวพันกันไม่สามารถแยกจากกันได้ หรือประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะซึ่งมีความซับซ้อนไม่ชัดเจนถ้าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายในการปรับเปลี่ยนต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการปรับเปลี่ยนความท้าทาย แต่ถ้าเป็นความท้าทายทางด้านเทคนิคต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค

รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2566, หน้า 988) ได้ให้ความหมายของกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify adaptive challenge) ไว้ว่า หมายถึง ผู้นำการปรับเปลี่ยน ต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์และวินิจฉัยความท้าทายให้ถูกต้องว่าเป็นประเด็นความ ท้าทายเชิงเทคนิค หรือประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิค

และการปรับเปลี่ยนที่ เกี่ยวพันกันไม่สามารถ แยกจากกันได้ หรือประเด็นความท้าทาย การปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะซึ่งมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน ถ้าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย ในการปรับเปลี่ยนต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการ ปรับเปลี่ยน ความท้าทาย แต่ถ้าเป็นความท้าทายทางด้านเทคนิคต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค

นุพาภรณ์ โสภารัตน์ (2566, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่นและการปรับตัวไว้ว่า หมายถึง การแสดงออกถึงการเป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ และมีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการให้เข้ากับบุคลากรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความอิสระและผ่อนคลายในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการคิดและการทำงาน

เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 366) ได้ให้ความหมายของการกำหนดประเด็นท้าทายสู่การปรับเปลี่ยนอย่างมีกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถวิเคราะห์และกำหนดประเด็นท้าทายที่สำคัญ พร้อมทั้งวางแผนกลยุทธ์ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์โลกที่ผันผวนในปัจจุบัน ทั้งการแพร่ระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความท้าทายทางเศรษฐกิจ ทำให้สถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานในอนาคต การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากรให้มทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาอย่างแม่นยำ เพื่อการวางแผนกลยุทธที่มีประสิทธิภาพและเน้นความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

Heifetz (1994, p. 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่าของงานเชิงปรับเปลี่ยน ไว้ว่า หมายถึง เป็นการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในค่านิยมที่บุคคลถือครอง หรือเพื่อลดช่องว่างระหว่างค่านิยมที่บุคคลยึดถือกับความเป็นจริงที่เผชิญ ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรม

Northouse (2016, p. 463) ได้ให้ความหมายของความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive challenges) ไว้ว่า หมายถึง ปัญหาที่ไม่มีความชัดเจนหรือระบุได้ยาก ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้เพียงแค่ใช้อำนาจหน้าที่หรือความเชี่ยวชาญของผู้นำ หรือผ่านวิธีการทำงานตามปกติในองค์การ แต่ต้องการให้ผู้นำสนับสนุนให้ผู้อื่นช่วยกันนิยามสถานการณ์ที่ท้าทายและลงมือแก้ไข ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญ ความเชื่อ บทบาท และค่านิยมของผู้คน

Bottomlee (2019, p. 19) ได้ให้ความหมายของความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า หมายถึง ความท้าทายที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แต่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในด้านความเชื่อ ค่านิยม หรือพฤติกรรม

Bosch (2021, p. 23) ได้ให้ความหมายของความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า หมายถึง เป็นความท้าทายที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการใช้กลยุทธ์ทางเทคนิค ศักยภาพที่มีอยู่เดิม หรือการใช้อำนาจเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้และการทดลองเพื่อนิยามปัญหาและสร้างความก้าวหน้าทีละน้อยไปสู่ทางออก โดยภาระในการดำเนินงานจะอยู่ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในระบบ

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยสามารถนิยามความหมายของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน หมายถึง การวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ การบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและผันผวน ได้อย่างยั่งยืน

2.2 ความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยดังต่อไปนี้

ณฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2565, หน้า 18) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความชัดเจน (Clarity) ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือ (Complexity & Ambiguity) เพื่อการออกแบบงาน โครงการ กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ตามเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 74) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความจำเป็นในโลกปัจจุบันที่มีสภาวะแวดล้อมผันผวน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้สถานศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

ชัชชญา พีระธรณิศร์ (2568, หน้า 2198) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันโลกอย่างไร เพื่อนำพาองค์กรหรือผู้ร่วมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ผันผวนตลอดเวลา สามารถใช้วิธีการออกระเบียบ หรือนโยบายมาแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเดิม ๆ ที่เรียกว่า Adaptive Challenge หรือปัญหาที่มีความผันแปรที่พบเจอได้ชัดมากขึ้น

Bottomlee (2019, p. 2) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า เป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางวัฒนธรรม เนื่องจากความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนต้องการการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างนิยามใหม่ของปัญหาและแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

Bosch (2021, p. 15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนไว้ว่า ช่วยให้ผู้นำสามารถแยกแยะระหว่างปัญหาทางเทคนิค (Technical Problems) และความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenges) ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความล้มเหลวในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการใช้เครื่องมือเดิม ๆ มาจัดการกับปัญหาที่ต้องการการเรียนรู้ใหม่

Butler (2022, p. 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเผชิญหน้ากับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Confronting Adaptive Challenges) ไว้ว่า การจัดการกับช่องว่างทางอำนาจในสถานศึกษาถือเป็นความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน เนื่องจากการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรย่อมนำมาซึ่งความรับผิดชอบที่มากขึ้นและสร้างความกดดันใหม่ ๆ ให้แก่ครู ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์และใส่ใจต่อผู้ที่จะได้รับผลกระทบ เพื่อสนับสนุนและนำทางบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถปรับตัวและเติบโตในวิชาชีพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาวะผู้นำของสถาบัน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชัดเจนและขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางสภาวะความซับซ้อนและผันผวน โดยทำหน้าที่จำแนกปัญหาที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ใหม่ (Adaptive Challenges) ออกจากปัญหาเชิงเทคนิคเพื่อป้องกันความล้มเหลวจากการใช้เครื่องมือเดิมจัดการกับวิกฤตการณ์ใหม่ กระบวนการนี้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการทางอารมณ์เพื่อลดช่องว่างทางอำนาจ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ แต่ยังเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและสร้างความยั่งยืนทางวิชาชีพให้แก่บุคลากรในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ การบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชัดเจนและขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางสภาวะความซับซ้อนและผันผวน โดยทำหน้าที่จำแนกปัญหาที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ใหม่ (Adaptive Challenges) ออกจากปัญหาเชิงเทคนิคเพื่อป้องกันความล้มเหลวจากการใช้เครื่องมือเดิมจัดการกับวิกฤตการณ์ใหม่ กระบวนการนี้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการมีส่วนร่วมเพื่อลดช่องว่างทาง	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน หมายถึง การวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ การบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ สามารถบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการ

ตาราง 7 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ในยุคดิจิทัล ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและผันผวนได้อย่างยั่งยืน	อำนาจ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ แต่ยังเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและสร้างความยั่งยืนทางวิชาชีพให้แก่บุคลากรในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านอย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน	วางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

3. ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

3.1 ความหมายของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

ชุตินันท์ จันทรเสนานนท์ และคณะ (2555, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง ความสามารถซึ่งมีอยู่ในแต่ละบุคคลที่บูรณาการขึ้นมาเป็นกลุ่มพฤติกรรมจนเกิดเป็นความสามารถอันเด่นชัดที่จะปฏิบัติตนในความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นนทภรณ์ พุทธรักษา (2562, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของคุณลักษณะ เจตคติ ความรู้และทักษะของคนทำงานที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลในบริบทที่มีความหลากหลายของบุคคลในองค์กร และพร้อมเข้าสู่การเคลื่อนย้ายแรงงานในพื้นที่ที่กำหนด

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ยุคดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์ และสร้างจริยธรรมองค์การและสังคมดิจิทัล

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ (2565, หน้า 212) ได้ให้ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Building a Positive Corporate Culture) ไว้ว่าหมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบันและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง เป็นการส่งเสริมคุณค่าและการปรับตัวของบุคคลในองค์การ เปิดใจเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเผชิญกล้าเปลี่ยนเอกลักษณ์และค้นหาวิธีการเติบโตภายใต้ข้อจำกัดใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้ที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทาย พร้อมเผชิญกับปัญหาและความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การสามารถพูดคุย

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ เปิดใจ ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม และสร้างทีมผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนปลุกพลังการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้คนในองค์การเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วรพัทธ์ ดีอนันต์กรณ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม (2566, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง เป็นการเข้า ใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมและองค์กร ครูควรเคารพพิธีกรรมทางศาสนาที่เพื่อนร่วมงานนับถือ เห็นความสำคัญของขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับความคิดที่แตกต่าง และเห็นว่าความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเรียนรู้วัฒนธรรมอื่น ๆ ตระหนัก ว่าวัฒธรรมอื่น ๆ มีความน่าภาคภูมิใจเทียบเท่าวัฒนธรรมของตนเอง ยอมรับในการใช้ภาษาที่แตกต่างยอมรับ บุคคลที่นับถือศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แตกต่างจากตนเอง

ไอรดา นรสาร (2566, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วยการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วยความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบต่อสังคม การนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในทางที่ถูกต้อง เคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล แสดงความคิดเห็นในสังคมออนไลน์อย่างสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนทุกคนสามารถเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียมกันและตระหนักในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างถูกต้อง

Wu & Martinez (2006, p. 1) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง ระบบของการส่งมอบบริการด้านสุขภาพที่การดูแลและบริการต่าง ๆ ถูกจัดเตรียมไว้ในลักษณะที่เคารพต่อผู้ป่วย และส่งผลให้ผู้ป่วยแต่ละรายได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังทางวัฒนธรรม แหล่งกำเนิด สัญชาติ เชื้อชาติ ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับการรู้หนังสือ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

National Association of Social Workers (2015, p. 13) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลและระบบต่าง ๆ ตอบสนองด้วยความเคารพและมีประสิทธิภาพต่อผู้คนจากทุกวัฒนธรรม ภาษา

ชนชั้น เชื้อชาติ ภูมิหลังทางชาติพันธุ์ ศาสนา ประเพณีทางจิตวิญญาณ สถานการณ์ย้ายถิ่นฐาน และปัจจัยความหลากหลายอื่น ๆ ในลักษณะที่รับรู้ ยืนยัน และให้คุณค่าต่อคุณค่าของบุคคล ครอบครัว และชุมชน ตลอดจนปกป้องและรักษาศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมผู้วิจัยสามารถนิยามความหมายของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง การบูรณาการองค์รวมของพฤติกรรม และเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม ภายใต้กระบวนการบริหารจัดการของผู้นำที่มุ่งสร้างนิเวศแห่งการเรียนรู้และการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมได้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสและทรัพยากรเพื่อประสิทธิผลที่ยั่งยืน

3.2 ความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

ชุตินันท์ จันทรเสนานนท์ และคณะ (2555, หน้า 45) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ควรส่งเสริมให้มีในบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคทางสังคม ผู้คนเรียนรู้เรื่องราวของตนเองกับสังคมและเข้าใจกันมากขึ้น มีความสุข

นนทภรณ์ พุทธรักษา (2562, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมไว้ว่า สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเป็นทักษะที่สำคัญในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นยุคที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างหลากหลายระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายมิติ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคคลมีทักษะเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจากการติดต่อสื่อสาร การจัดการความเครียด การเรียนรู้ภาษา มีความอดทนต่อความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และมีประสบการณ์การใช้ชีวิตในวัฒนธรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการก้าวข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม

ปิยะฉัตร สุจริตธรรม, พัทยา แก้วสาร และประกาย จิโรจน์กุล (2563, หน้า 114) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะทางวัฒนธรรมไว้ว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อระบบบริการสุขภาพ และการพัฒนาวิชาชีพทางการพยาบาล

และการสาธารณสุข เป็นกระบวนการหนึ่งของการให้บริการและจัดการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมโดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

นพวรรณ กาโร (2566, หน้า 96) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า การส่งเสริมสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งของคนในสังคม เป็นทักษะสำคัญในการเรียนการทำงานในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างหลากหลายกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านภาษา ศาสนา วัฒนธรรม โดยบุคคลที่มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจะมีการปรับตัวให้ตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกับบุคคลในวัฒนธรรมอื่น ๆ ส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในวัฒนธรรมอื่น

วรพัทธ์ ดีอนันต์กรณ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม (2566, หน้า 73) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า มีความสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมและองค์กร โดยครูและผู้บริหารควรเคารพพิธีกรรมทางศาสนาที่เพื่อนร่วมงานนับถือ เห็นความสำคัญของขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับความคิดที่แตกต่าง และมองว่าความคิดเห็นที่แตกต่างนั้นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมและการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมถือเป็นตัวบ่งชี้สำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

วิไลลักษณ์ เส้นเกษ และปทุมพร เบียถนอม (2567, หน้า 97) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมไว้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันในกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมและภูมิหลังไม่เหมือนกัน การยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกันจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นหน้า เราควรให้ความสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อจัดการปัญหาของความแตกต่างทางวัฒนธรรมผู้เรียน

นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2567, หน้า 108) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีสมรรถนะทางวัฒนธรรมไว้ว่า มีความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ

เพื่อให้จัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ellen Wu & Martin Martinez (2006, p. 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ Cultural Competency ไว้ว่า การมีส่วนร่วมและการสะท้อนกลับของชุมชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีความหมายไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรดูแลสุขภาพมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ป่วยเท่านั้น แต่ยังช่วยในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและจัดทำระบบเพื่อรักษาความรับผิดชอบขององค์กรในการให้บริการที่มีคุณภาพ

National Association of Social Workers (2015, p. 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ Cultural Competence ไว้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดหาบริการที่มีคุณภาพให้กับผู้ที่พบว่าตนเองถูกลดบทบาทในสังคม และยังเป็นสิ่งจำเป็นในการทำลายกระบวนการทางสังคมที่กีดกันประชากรกลุ่มต่าง ๆ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมรวมถึงการดำเนินการเพื่อท้าทายการกดขี่ทางสถาบันและโครงสร้าง

Northouse (2016, อ้างถึงใน Vicki Squires (2016, p. 93) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ว่า การเข้าใจองค์ประกอบทางวัฒนธรรมและการนำเสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในประเทศต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน มีความสำคัญในการวางกรอบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ภายใต้บริบทของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเฉพาะเจาะจงอาจเชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงภูมิภาคและลักษณะที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนั้น ๆ

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมผู้วิจัยสามารถนิยามความสำคัญของการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเสมอภาคและลดช่องว่างทางสังคมผ่านการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในโลกไร้พรมแดน โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักของผู้นำในการบริหารจัดการความขัดแย้งและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมภายใต้บริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการสู่มาตรฐานสากลที่เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และคุณค่าของความหลากหลาย

ตาราง 8 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การบูรณาการองค์รวมของพฤติกรรม และเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม ภายใต้กระบวนการบริหารจัดการของผู้นำที่มุ่งสร้างนิเวศแห่งการเรียนรู้และการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมได้อย่างสร้างสรรค์	สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเสมอภาคและลดช่องว่างทางสังคมผ่านการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในโลกไร้พรมแดน โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักของผู้นำในการบริหารจัดการความขัดแย้งและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมภายใต้บริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพ	การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม บริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งจะนำไปสู่	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมและเจตคติที่ดีปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ตลอดจนสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสและทรัพยากรเพื่อประสิทธิผลที่ยั่งยืน	การบริการสู่มาตรฐานสากลที่เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และคุณค่าของความหลากหลาย	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรในสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

4.1 ความหมายของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

รัชนี พจนา (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงาน (Delegation) ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการการเรียนรู้และสอนบุคคลอื่นให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้กับบุคคลมีความรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนที่เพียงพอ สร้างแรงจูงใจให้เกิดความสำเร็จ

ศานตมล แสงพล (2562, หน้า 232) ได้ให้ความหมายของการมอบงานกลับให้กับบุคลากร (give the work back to the people) ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ณัฐพร สายศร และคณะ (2563, หน้า 158) ได้ให้ความหมายของการผลักงานสู่ความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ครูตามความถนัด และความสนใจ มีการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง เกิดการยอมรับในความสามารถของครู รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และมีความสามารถในการสร้างให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2565, หน้า 411) ได้ให้ความหมายของความเป็นอิสระของสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง แนวคิดการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สถานศึกษารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระและคล่องตัว รับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายใต้หลักการมีส่วนร่วมการบริหารตนเอง และการตรวจสอบถ่วงดุล

รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์ (2566, หน้า 987) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ (Give the work back to the people) ไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำต้องมีการมอบหมายงานโดยสร้างความเข้าใจสร้างความรู้สึกและความเชื่อว่างานที่ได้รับ มอบหมายนั้นเป็นงานที่ท้าทาย สร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของงานนั้น

Bottomlee (2019, p. 67) ได้ให้ความหมายของการมอบงานคืนให้แก่บุคลากรไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำลดระดับอิทธิพลและการควบคุมของตนเองลง เพื่อเปลี่ยนบทบาทในการแก้ปัญหาคืนกลับไปให้แก่บุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรมีความเป็นอิสระและต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

Karine Sandra Stukes (2021, p. 46) ได้ให้ความหมายของการมอบงานคืนให้แก่บุคลากรไว้ว่า หมายถึง การมอบอำนาจให้บุคคลเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรในสถานการณ์ที่พวกเขารู้สึกไม่แน่นอน โดยผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาของตนเอง และกระตุ้นให้พวกเขาคิดด้วยตนเองแทนที่จะให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

Dajani (2022, p. 49) ได้ให้ความหมายของการมอบงานคืนให้บุคลากรไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำอำนวยความสะดวกในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนบุคคลแทนที่จะควบคุม เน้นการหลีกเลี่ยงการบริหารงานแบบจุกจิก (Micromanagement) ส่งเสริมการยอมรับความเสี่ยง และให้อำนาจแก่บุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อคิดนอกกรอบในการแก้ปัญหา

Suleman, Suleman, Jimoh, Muhammed, Biodun, Ajibade, Sotade, Ibrahim, Adamu, Oyinwola, & Sunday (2025, pp. 263 – 265) ได้ให้ความหมายของการมอบอำนาจหรือการกระจายงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทางองค์กรที่ผู้จัดการแบ่งงานของตนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบความรับผิดชอบเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ ให้สำเร็จ โดยเป็นการมอบอำนาจเพียงบางส่วนเพื่อให้พนักงานหรือทีมงานมีสิทธิในการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมาย

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติผู้วิจัยสามารถนิยามความหมายของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ตามความถนัดเฉพาะบุคคล โดยอาศัยความเชื่อมั่นและการสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ภายใต้บรรยากาศแห่งความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการสร้างพันธสัญญาต่อเป้าหมายที่ท้าทาย แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กรผ่านการมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

รัชนี พจนา, วิโรจน์ สารรัตนะ และไพศาล สุวรรณน้อย (2563, หน้า 93) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบหมายงานและการให้อิสระในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับครูและผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ไม่คงที่ เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เรียนสำหรับชีวิตในสังคมที่หลากหลายและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2565, หน้า 410) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจและการมอบหมายงานไว้ว่า เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการโดยตรง การให้อิสระจะช่วยให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุริยะ แสงทอง, มาโนชญ์ อารีย์, และกัลยา แซ่อึ้ง (2568, หน้า 68) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติไว้ว่า เป็นฟันเฟืองที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลทำให้นโยบายถูกขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิด องค์กรเชิงสถาบัน และผลประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Daphne Sim Lin Hui (2003, p. 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบหมายงานไว้ว่า การมอบอำนาจ (Empowerment) ช่วยสร้างแรงจูงใจ ทำให้คนทำงานเรียนรู้ได้เร็วขึ้น และเพิ่มความทนทานต่อความเครียด การทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ ผ่านการมอบอำนาจเพื่อเสริมความเข้มแข็งให้คนรอบข้างถือเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลประกอบการขององค์กร

Reginald Carlton Doctor (2015, p. 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า การมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพไปยังผู้บริหารระดับรองและพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กรวิสาหกิจ

Suleman, Suleman, Jimoh, Muhammed, Biodun, Ajibade, Sotade, Ibrahim, Adamu, Oyinwola, & Sunday (2025, p. 262) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบอำนาจไว้ว่าในระดับองค์กรจะช่วยให้บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างคลังความรู้ เพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิผล ส่วนในระดับผู้จัดการจะช่วยลดภาระงานที่หนักเกินไป สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน และสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ทำให้ผู้จัดการมีเวลาไปเน้นงานอื่นที่สำคัญกว่า

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติผู้วิจัยสามารถนิยามความสำคัญของการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติว่า การมอบหมายงานและการให้อิสระในการทำงานช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและประสบความสำเร็จ โดยช่วยลดภาระงานของผู้บริหารเพื่อให้มีเวลาบริหารงานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยกระตุ้นให้ครูมีความสุข มีแรงจูงใจและกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยตนเอง ซึ่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการกระจายอำนาจนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้งานสำเร็จรวดเร็วขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กนักเรียนเติบโตอย่างมีคุณภาพในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
กระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ตามความถนัดเฉพาะบุคคล โดยอาศัยความเชื่อมั่นและการสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ภายใต้บรรยากาศแห่งความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการสร้างพันธสัญญาต่อ	การมอบหมายงานและการให้อิสระในการทำงานช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและประสบความสำเร็จ โดยช่วยลดภาระงานของผู้บริหารเพื่อให้มีเวลาบริหารงานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยกระตุ้นให้ครูมีความสุข มีแรงจูงใจและกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยตนเอง ซึ่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการกระจายอำนาจนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้งานสำเร็จรวดเร็วขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานที่ส่งผลโดยตรง	การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการเพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้บรรยากาศแห่ง ความไว้วางใจ การสนับสนุนและความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วมและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กรรวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ 2.ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสนับสนุนและความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
เป้าหมายที่ท้าทาย แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กรผ่านการมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพ	ต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กนักเรียนเติบโตอย่างมีคุณภาพในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	เพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน	ร่วมกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วม 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างกลไกในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร รวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ด้านความฉลาดทางอารมณ์

5.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ดังต่อไปนี้

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความตระหนักรู้อารมณ์ของตนและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น และขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

อรกช ไมตรี (2564, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจ ควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกทางกาย วาจา และความรู้สึกอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางพฤติกรรมได้เหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง โดยเข้าใจตนเองและผู้อื่น เกิดความมั่นคงทางอารมณ์ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับกลุ่มคนที่มีความเหมือนและความความต่างทางวัฒนธรรมได้

เพ็ญผกา ปัญจนะ และคณะ (2567, หน้า 367) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความท้าทายในการบริหารสถานศึกษาปัจจุบันที่ต้องรับมือกับความเครียดและความกดดันจากหลายด้าน ทั้งการปรับตัวสู่การเรียนการสอนแบบออนไลน์ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถจัดการความเครียดของตนเองและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รวมถึงมีทักษะการสื่อสารเชิงบวกและการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษาขวัญกำลังใจและความสามัคคีในองค์กร

ศตวีร์ ทีภูเวียง และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2568, หน้า 455) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ ควบคุม และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสม

โดยมีการบริหารอารมณ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีสติ รู้จักจัดการความเครียด และปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้บุคคลดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีคุณค่า และประสบความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและสังคม

Mayer, Salovey, & Caruso (2004, p. 199) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ การใช้อารมณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการคิด การทำความเข้าใจอารมณ์ และการจัดการอารมณ์เพื่อส่งเสริมการเติบโตทางอารมณ์และสติปัญญา

Singhathongkul (2025, p. 3) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence (EI) ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจ จัดการ และใช้อารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในตนเองและผู้อื่น

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยสามารถนิยามความหมายของความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ รับรู้ และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างถ่องแท้ ผสานกับความสามารถในการกำกับควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์เพื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ ความเครียด และความท้าทายได้อย่างยืดหยุ่น ตลอดจนมีทักษะทางสังคมและสื่อสารเชิงบวกที่เอื้อต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีและการปรับตัวท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพชีวิต การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และความสำเร็จที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

5.2 ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ดังต่อไปนี้

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560, หน้า 63) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ มีดังนี้ พัฒนาการด้านอารมณ์บุคลิกภาพของเด็ก การสื่อสาร การแสดงความรู้สึกอารมณ์ของตน การปฏิบัติงาน การให้บริการ การบริหารจัดการ และการเข้าใจชีวิตของตนเองและผู้อื่น

กันตพัฒน์ อนุศักดิ์เสถียร และคณะ (2567, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานและการใช้ชีวิต ร้อยละ 80 เกิดจากความฉลาดทางอารมณ์ที่เหมาะสม ส่งผลให้บุคคล

มีอารมณ์มั่นคง มีสติ มองโลกในแง่ดี และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ส่งผลให้มีไหวพริบปฏิภาณทางสังคมอย่างเหมาะสม นำไปสู่ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับผู้อื่น ตลอดจนดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ทศพร มะหะหมัด และสุวิมล พันธ์โต (2563, หน้า 269) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานการควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมชีวิตประจำวันในหน่วยงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการทำงาน ศึกษาถึงความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองแบบ 5 ระดับ การสร้างมุมมองใหม่ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับคนที่หลากหลายเข้าใจกลมกลืนกับวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

กรกนก วงศ์กัลยา (2566, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นความสามารถด้านหนึ่งของบุคคลซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีความสุข ช่วยสนับสนุนให้บุคคลประสบความสำเร็จในการเรียนและหน้าที่การงาน สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างดี สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคมแวดล้อมและเผชิญกับสถานการณ์อย่างเหมาะสม

Bottomlee (2019, p. 37) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างยิ่งสำหรับผู้นำ เนื่องจากความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองและสังคม รวมถึงการจัดการอารมณ์ที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำองค์กร

Dajani (2022, p. 48) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและชี้แนะการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้นำใช้ในการกำกับดูแลความทุกข์ยาก (Regulate distress) และความไม่สมดุลในระบบเมื่อเผชิญกับความท้าทายแบบปรับเปลี่ยน เพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการลดแรงต้านและสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรในสภาวะวิกฤต

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ผู้วิจัยสามารถนิยามความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จและการดำเนิน

ชีวิตอย่างมีดุลยภาพ โดยเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต พัฒนาสัมพันธภาพทางสังคมท่ามกลางความหลากหลาย และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ในมิติของการบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักของผู้นำในการกำกับดูแลภาวะวิกฤต การลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นภายใต้สภาวะความกดดัน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ รับรู้ และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างถ่องแท้ ผสานกับความสามารถในการกำกับควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์เพื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ ความเครียด และความท้าทายได้อย่างยืดหยุ่น ตลอดจนมีทักษะทางสังคมและสื่อสารเชิงบวกที่เอื้อต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีและการปรับตัวท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพชีวิต	เป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จและการดำเนินชีวิตอย่างมีดุลยภาพ โดยเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต พัฒนาสัมพันธภาพทางสังคมท่ามกลางความหลากหลาย และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ในมิติของการบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหลักของผู้นำในการกำกับดูแลภาวะวิกฤต การลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้าง	ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง กระบวนการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ผสานกับการบริหารจัดการอารมณ์เพื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น โดยใช้ทักษะการสื่อสารเชิงบวกเป็นเครื่องมือสร้างสัมพันธภาพท่ามกลาง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเสริมสร้างสุขภาวะทางจิต ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารเชิงบวกซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การอยู่ร่วมกันอย่างสันติและความสำเร็จที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร	แรงบันดาลใจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นภายใต้สภาวะความกดดัน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืน	และสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนบนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ บนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัลทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก และยังส่งผลต่อทุกมิติในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด จากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

พระราชวุธ ปญญาวชิโร (เพชรไพร) (2561, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคสมัยที่รัฐมีแผนการพัฒนาในระดับประเทศที่สอดคล้องกันระหว่างทุกหน่วยงานรัฐบาลเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การสื่อสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเร็วในการสื่อสาร ส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ในโลกที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ยุคดิจิทัล Digital 1.0 ยุคเปิดโลกอินเตอร์เน็ต เป็นการเริ่มต้นของ Internetเป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจากออฟไลน์ มาเป็นออนไลน์มากขึ้น ยุคดิจิทัล Digital 2.0 ยุคโซเชียลเน็ตเวิร์ค เป็นยุคที่ผู้บริโภคเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เครือข่ายสังคม Social Network นี้เริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อน สมาคม กลุ่มเล็ก ๆ ของผู้คนที่ต้องการความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร ยุคดิจิทัล Digital 3.0 (Application and Big Data) ยุคแห่งข้อมูลและบิ๊กดาต้า ยุคแห่งการใช้ข้อมูลที่วิ่งเข้าออกเป็นล้าน ๆ ดาต้าให้เป็นประโยชน์ ยุคดิจิทัล Digital 4.0 (MachinetoMachine) ยุคที่เทคโนโลยีมีมันสมองและเราก็มาถึงยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ

พรวิภา เชยกลิ่น (2566, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษา และมีการนำดิจิทัล เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานของสถานศึกษา โดยเริ่มนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 เป็นต้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภัทรา จรรยาธรรม (2566, หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงเวลาหนึ่งที่วิวัฒนาการของเทคโนโลยีเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และช่วยให้การดำเนินชีวิตประจำวันของมีความสะดวกสบายมากขึ้นจนส่งผลให้วิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ และการศึกษาเปลี่ยนไป

มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2566, หน้า 164) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจนทำให้ผู้คนเริ่มคุ้นเคยกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวัน จนทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาเครือข่ายสังคมออนไลน์ เสิร์ชเอนจิน (Search engine) ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารบนโลกออนไลน์มากขึ้น ยุคดิจิทัล 3.0 เป็นยุคของคลังข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาลหรือที่เรียกว่าข้อมูลมหัต บิ๊กดาต้า (Big data) คือคลังเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุคดิจิทัล 4.0 เป็นยุคปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สามารถสื่อสารและทำงานได้อย่างอัตโนมัติผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเรียกว่าอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things IoT)

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลิ่นงาม (2567, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีความเจริญก้าวหน้าส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการใช้ชีวิต อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทันสมัยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการใช้ชีวิตประจำวัน

Grand Clement (2017, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง โลกดิจิทัลกำลังแทรกซึมเข้าไปในขอบเขตของการศึกษาและทักษะมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเทคโนโลยีจะค่อย ๆ ถูกนำมาใช้เพื่อมอบการศึกษา ความรู้ และทักษะในรูปแบบใหม่และสร้างสรรค์ การแทรกซึมนี้ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของรูปแบบและลักษณะการทำงาน ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

Guanzon, Tan, Bagundol, Garcia, Salazar, & Uy (2023, p. 355) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างพลิกโฉม ซึ่งส่วนใหญ่ขับเคลื่อนโดยความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาการเหล่านี้ ซึ่งมักถูกกล่าวถึงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่

ได้เปลี่ยนแปลงวิธีที่นักเรียนมีส่วนร่วมกับการเรียนรู้และนิยามบทบาทของนักการศึกษาในกระบวนการสอนใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของยุคดิจิทัลได้ว่า ยุคดิจิทัล คือช่วงเวลาที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างแพร่หลาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทุกมิติของสังคม ทั้งเศรษฐกิจ วิถีชีวิต และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา ยุคนี้มีคุณลักษณะสำคัญคือการเป็นโลกไร้พรมแดน ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคอินเทอร์เน็ต (Digital 1.0) โซเชียลเน็ตเวิร์ค (2.0) BigData (3.0) จนถึงยุคที่อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารกันเอง (IoT หรือ 4.0)

2. ความสำคัญของยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

พระราชวุธ ปญญาวชิโร (เพชรไพร) (2561, หน้า 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในเรื่องของระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานของสถานศึกษาและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และอินเตอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี่เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา หรือแม้แต่สถานที่ มีคุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ของผู้ใช้ 2) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา 3) การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บเข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

มานะ สินธุวงษานนท์ (2562, หน้า 284) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล และผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลในยุคดิจิทัล (Digital Age) ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในภาพรวม ทำให้วิถีชีวิตและการดำรงอยู่ของผู้เรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงไปจากวิถีชีวิตแบบเดิมไปโดยสิ้นเชิง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวิถีการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนไป ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของผู้คน และอ่อนไหวไวต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้และเข้าถึงอินเตอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึงแต่ขาดความรู้ความเข้าใจต่อภัยของอินเตอร์เน็ต จะก่อให้เกิดอันตรายและเป็นภัยต่อผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลจะเป็นผลดีต่อผู้เรียน ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ด้วยการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ นับว่าเป็นผลดีต่อการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล วิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปสร้างความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว การค้นหาความรู้และการใช้เพื่อการบันเทิง การพักผ่อน การได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วจากอินเตอร์เน็ตระบบออนไลน์ เป็นผลดีที่เกิดขึ้น

มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2566, หน้า 166) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า การปฏิรูประบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทย เพื่อกำหนดทิศทางเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ในส่วนของการสนับสนุนด้านการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนาการศึกษา โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้และการเชื่อมโยงเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม ให้ส่งเสริมและกำหนดเป็นทิศทางรูปแบบการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้ช่องทางการสื่อสารด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ที่ต้องนำนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกช่วงวัย การพัฒนาการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาระดับประเทศและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคมยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับของโครงสร้างการปฏิรูปสังคมไทยให้เท่าเทียมกับประเทศที่กำลังพัฒนาในอาเซียนและเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

สุวนันท์ นาคลำพา (2568, หน้า 693 – 694) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ก้าวอย่างรวดเร็วนั้นไม่อาจมองข้ามการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการสร้างสรรค์งาน ให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ดี การออกแบบพัฒนานวัตกรรมจากผู้บริหารสถานศึกษาสู่นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ครู ส่งผลต่อนวัตกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ให้สามารถสนับสนุนและกระตุ้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำให้มีการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย ตอบโจทย์การเรียน

ระบบการทำงาน การเชื่อมโยงข้อมูลไปยังทุกหน่วยพื้นที่ เหมาะกับคุณลักษณะของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

หนึ่งนุช กาฬภักดี, ศิรพงษ์ เศาภายน & ดุษฎี อินทรประเสริฐ (2568, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า ความรอบรู้ด้านดิจิทัลกลายเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักเรียนในการเรียนรู้และปรับตัวในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความรอบรู้ด้านดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการเข้าใจการใช้งานเทคโนโลยี แต่ยังรวมถึงการประเมินและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรอบรู้ด้านดิจิทัลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในการดำรงชีวิตในยุคดิจิทัล การมีทักษะในการประเมินข้อมูล การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในสังคมออนไลน์จะช่วยให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Guanzon et al. (2023, p. 356) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้อย่างประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าเทคโนโลยีสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับทั้งนักเรียนและครู

Zheng Tianlun (2024, p. 157) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า ในยุคดิจิทัล การส่งผ่านข้อมูลสะดวกยิ่งขึ้น และการรวบรวมและการจัดการข้อมูลทางการศึกษาก็รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

Nguyễn (2024, pp. 3188 – 3275) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุคดิจิทัลไว้ว่า ยุคดิจิทัลแม้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องไม่ลดทอนศักดิ์ศรีเสรีภาพ หรือความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ ปรัชญาของคานท์เตือนเราว่ามนุษย์ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่เป็นเป้าหมายในตัวเอง ซึ่งมีคุณค่าโดยธรรมชาติและมีความสามารถพิเศษในการใช้เหตุผล ศีลธรรม และการตัดสินทางสุนทรียศาสตร์ เพื่อรับประกันอนาคตที่มนุษยชาติจะเจริญรุ่งเรืองไปพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เราต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์อย่างครอบคลุมโดยประสานมิติทางร่างกาย สติปัญญา จิตวิญญาณ และอารมณ์เข้าด้วยกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของยุคดิจิทัลได้ว่า ยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการใช้ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการรวบรวมและจัดการข้อมูล คุณลักษณะเด่นของยุคนี้คือ มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล ความรู้ หรือสารสนเทศอื่น ๆ สามารถเข้าถึงได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ซึ่งการจะนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้จะช่วยทำให้การบริหารจัดการหรือการดำเนินการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น

3. แนวคิดของยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามแนวคิดของยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

มานะ สินธุวงษานนท์ (2562, หน้า 287 – 288) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลไว้ว่า การนำแนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Age Education) มาใช้เป็นหลักในการจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนามนุษย์ให้เป็นคนที่สมบูรณ์พร้อม โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การจัดหลักสูตรที่เน้นทักษะชีวิตเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ซึ่งแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดำรงอยู่ในยุคดิจิทัลอย่างมีความสุข และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนมี ดังนี้ 1. การพัฒนากาย 2. การพัฒนาทางอารมณ์ 3. การพัฒนาทางสังคม 4. การพัฒนาทางความคิด 5. การพัฒนาทางจิตใจ 6. การพัฒนาทางปัญญา 7. การพัฒนาทางวินัย

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, และคณะ (2567, หน้า 10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลไว้ว่า 1) การมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหารงบประมาณ 3) การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และ 4) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ

ไชยโพธิ์ ร่มโพธิ์ (2567, หน้า 32) ได้ให้แนวคิดของ วิวัฒนาการของยุคดิจิทัลไว้ว่า ดิจิทัล 1.0 เป็นการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในวงจำกัด ก่อนจะขยายสู่การใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

งานเชิงพาณิชย์อย่างแพร่หลาย ทำให้เกิดการสื่อสารผ่านอีเมล และการค้นหาข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ดิจิทัล 2.0 เป็นยุคของเว็บไซต์ที่ผู้ใช้งานสามารถมีส่วนร่วมได้มากขึ้น เกิดโซเชียลมีเดีย และการสร้างเนื้อหาโดยผู้ใช้ (User – generated content) ดิจิทัล 3.0 เน้นการเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Internet of Things) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ และดิจิทัล 4.0 เป็นยุคของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และหุ่นยนต์ ที่เข้ามามีบทบาทในทุกอุตสาหกรรม

ธนาพงศ์ มงคลวรวรรณ (2568, หน้า 103) ได้ให้แนวคิดยุคดิจิทัลไว้ว่า แนวคิดยุคดิจิทัลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางสังคมและเศรษฐกิจที่ได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีดิจิทัลในสมัยดังกล่าวนี้ มุ่งเน้นในการสร้างความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในหลากหลายมิติ เช่น การสื่อสารที่รวดเร็ว การหมุนเวียนและสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของ มนุษย์ตั้งแต่ยุคอินเทอร์เน็ต ยุคโซเชียลมีเดีย ไปจนถึงยุคปัญญาประดิษฐ์ ความสำคัญของยุคดิจิทัล จึงอยู่ที่การพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลและปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาทางเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้ และความยั่งยืนในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

Grand Clement (2017, p. 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นแบ่งออกเป็นสองประเภท ทักษะดิจิทัลและทักษะการนำทางดิจิทัล (digital navigation skills) ทักษะดิจิทัลคือทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่ทักษะการนำทางดิจิทัลเป็นชุดทักษะที่กว้างขึ้นซึ่งจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในโลกดิจิทัล

European Council for Steiner Waldorf Education (ECSWE) (2022, p. 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลไว้ว่า ทักษะพื้นฐานที่ข้ามสายงาน (Basic transversal skills) และความสามารถหลัก (Core capacities) เป็นสิ่งจำเป็น (prerequisite) สำหรับเด็กและเยาวชนในการท่องโลกดิจิทัล และ ความรู้ด้านข้อมูลและสื่อ (Information and media literacy) เป็นทักษะหลักที่จำเป็นในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และนำทางในยุคดิจิทัล

Nguyễn (2024, pp. 31 – 71) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับยุคดิจิทัลไว้ว่า ยุคดิจิทัลมีลักษณะเฉพาะคือบิ๊กดาต้า (big data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเกิดขึ้น

ของบิ๊กดาต้าได้นำพามนุษยชาติเข้าสู่ยุคของบิ๊กดาต้าอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดลัทธินิยมข้อมูล (dataism) ลัทธินิยมข้อมูลมองว่าโลกนั้นอุดมสมบูรณ์ หลากหลาย และเต็มไปด้วยความแตกต่าง โดยที่ข้อมูลทุกชิ้นมีความสำคัญและสมควรที่จะมีอยู่ในยุคของบิ๊กดาต้า ข้อมูลใด ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นแล้วจะต้องได้รับการเก็บรักษาและจัดเก็บ ข้อมูลแม้จะจับต้องไม่ได้ แต่ก็มีความสามารถในการจำลองแบบได้ไม่สิ้นสุด และทำให้เป็นดิจิทัลได้ง่ายขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อข้อมูลสะสมมากขึ้น เครื่องมือ AI ได้เกิดขึ้นจากรากฐานนี้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของยุคดิจิทัลได้ว่า แนวคิดหลักในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการใช้ชีวิตและทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ ทักษะดิจิทัล ที่เป็นทักษะเชิงเทคนิค และทักษะการนำทางดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่กว้างกว่าเพื่อความสำเร็จในโลกดิจิทัล รวมถึงการรู้ข้อมูลและสื่อ ในบริบทสถานศึกษา แนวคิดยุคดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีไปใช้ ทั้งในงานบริหาร 4 ด้าน และการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ควบคู่ไปกับการมีจริยธรรมในการใช้งาน

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของยุคดิจิทัล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของยุคดิจิทัลได้ดังตาราง 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 11 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของยุคดิจิทัล

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดยุคดิจิทัล	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ยุคดิจิทัล คือช่วงเวลาที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างแพร่หลาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทุกมิติของสังคม ทั้งเศรษฐกิจ วิถีชีวิต และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา ยุคนี้มีคุณลักษณะสำคัญ คือ การเป็นโลกไร้พรมแดน ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคอินเทอร์เน็ต (Digital 1.0) โซเชียลเน็ตเวิร์ค (2.0) BigData (3.0) จนถึงยุคที่อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารกันเอง (IoT หรือ 4.0)	ยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการใช้ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการรวบรวมและจัดการข้อมูล คุณลักษณะเด่นของยุคนี้คือ มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล ความรู้ หรือสารสนเทศอื่น ๆ สามารถเข้าถึงได้โดยไม่มีข้อจำกัด	แนวคิดหลักในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการใช้ชีวิตและทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ ทักษะดิจิทัล ที่เป็นทักษะเชิงเทคนิค และ ทักษะการนำทางดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่กว้างกว่าเพื่อความสำเร็จในโลกดิจิทัล รวมถึงการรู้ข้อมูลและสื่อในบริบทสถานศึกษา แนวคิดยุคดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์	ยุคดิจิทัล หมายถึง ช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ผสานรวมเข้ากับทุกมิติของชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ในการสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยมีลักษณะสำคัญคือ ความรวดเร็ว การเชื่อมต่อไร้พรมแดน และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ในบริบทการศึกษา

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดยุคดิจิทัล	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
	ด้านเวลาและสถานที่ ซึ่งการจะนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้จะช่วยทำให้การบริหารจัดการหรือการดำเนินการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น	และมีความสามารถในการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีไปใช้ ทั้งในงานบริหาร 4 ด้าน และการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงควบคู่ไปกับการมีจริยธรรมในการใช้งาน	ยุคดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนซึ่งจากการถ่ายทอดความรู้ไปสู่การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารงานวิชาการในยุคนี้จึง ต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร การสร้างพลเมืองดิจิทัลที่สมบูรณ์ และการจัดการช่องว่างดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประสิทธิผล

ประสิทธิผลถือเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหาร ซึ่งสะท้อนถึงขีดความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด จากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล (2563, หน้า 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลลัพธ์หรือ ความสำเร็จขององค์การในการดำเนินการใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การที่สำคัญ

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์ (2563, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง เครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงาน จนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน

พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564, หน้า 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งมีทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณจะกำหนด ชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิต สุดท้ายต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง และเป้าหมายเชิงคุณภาพจะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ

กิตติชัย อาจหาญ (2565, หน้า 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งมีทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณจะกำหนด ชนิดประเภท

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

และจำนวนของผลผลิต สุดท้ายต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง และเป้าหมายเชิงคุณภาพจะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ

กาญจนา นามวงศ์ (2566, หน้า 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของผู้บริหารและทีมงานในการดำเนินการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคน โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เกื้อกูล วะชุม (2566, หน้า 53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง การบริหารงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ ได้ผลงานหรือผลลัพธ์ออกมาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและความสามารถ

Michael Denadi (2019, p. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึง ประสิทธิภาพที่สมาคมหรือหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนได้

Boushara Waked Najar (2020, p. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) สามารถนิยามได้ว่าเป็นประสิทธิภาพที่สมาคมหรือหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งหมายถึง องค์กรที่สร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ

Tao Yaxing, Suhaida Abdul Kadir & Nurzatulshima bte Kamarudin (2024, p. 2609) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา (School Effectiveness) หมายถึง ขอบเขตที่สถาบันสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่สามารถจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ที่อาจขัดขวางการดำเนินงานของสถาบันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของประสิทธิผลได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ ในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ ในการตัดสินความสำเร็จขององค์การ โดยในบริบทของสถานศึกษา จะพิจารณาจากคุณภาพของผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทัศนคติที่ดี ตลอดจน

ความสามารถของสถานศึกษาในการปรับตัวและแก้ไขปัญหา จนเกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ความสำคัญของประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

ดวงกมล ปถคามินทร์ (2560, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอด และมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ และ พงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์ (2563, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลไว้ว่า สถานการณ์ปัจจุบันทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อเรื่องประสิทธิผลขององค์การอย่างมาก เพราะคำนึงถึงเรื่องประสิทธิผลขององค์การนั้นเป็นสำคัญ คนซื้อสินค้าอยากได้สินค้ามีคุณภาพดี และราคาต่ำพร้อมทั้งบริการที่ดี นักวิชาการถือว่าเรื่องประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) นี้เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในวิชาทฤษฎีองค์การ

Boushara Waked Najar (2020, p. 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลขององค์กรว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อการพัฒนาแนวคิดพื้นฐานและส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการจัดการที่มีอยู่ รวมถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับปรุงคุณค่าขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ

Tao Yaxing, Suhaida Abdul Kadir & Nurzatulshima bte Kamarudin (2024, p. 2609) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า การปรับปรุงประสิทธิผลของสถานศึกษาถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด เนื่องจากสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับประชากรและเตรียมความพร้อมให้เยาวชนกลายเป็นผู้ที่มีประโยชน์ พร้อมสำหรับการทำงานและสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของประสิทธิผลได้ว่า ประสิทธิผลถือเป็นสิ่งสำคัญในศาสตร์ทางการบริหาร เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ตัดสินว่า การบริหารองค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ประสิทธิผลขององค์การยังเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ

และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถของผู้นำองค์การ และในบริบทของการศึกษา ประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการศึกษาเป็นกลไกหลักในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการประเมินประสิทธิผลจะช่วยให้สามารถระบุปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์กรได้

3. แนวคิดของประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามแนวคิดของประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

กิตติชัย อาจหาญ (2565, หน้า 45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ไว้ว่า ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมาย คือ ผู้เรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงบุคลากร ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การส่งเสริมสนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรม และเสมอภาค

เกื้อกูล วะชุม (2566, หน้า 57) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ไว้ว่า ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นผลสำเร็จของการบริหารงาน ในโรงเรียนที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในการทำงานร่วมกัน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยตรง และงานสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในทุกระบบของการจัดการศึกษา ซึ่งอาจไม่ใช่งานที่เป็นภารกิจหลักแต่มีความสำคัญต่อ การดำเนินงานการบริหารจัดการ การสนับสนุนการรายงานข้อมูลดิจิทัลของสถานศึกษา โดยพิจารณาตามขอบข่ายงาน 4 ฝ่าย คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหาร งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

Marzano Research Laboratory (2012, p. 1) ได้กล่าวถึงแนวคิดไว้ว่า ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมี 5 ระดับ เริ่มต้นจาก (1) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ (2) กรอบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (3) หลักสูตร ที่รับประกันว่านำไปใช้ได้จริง (4) ระบบรายงานความก้าวหน้าที่อิงตามมาตรฐาน และ (5) ระบบอิงสมรรถนะที่รับประกันว่านักเรียนมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหา

Abdo Mohammed Al – Mekhlafi & Mohamed El Taher Osman (2022, p. 41) ได้อ้างถึงทฤษฎีฉบับปรับปรุงของ Creemers และ Kyriakides (2008) และได้ให้แนวคิดไว้ว่า ประสิทธิผลของการศึกษาสัมพันธ์กับปัจจัยใน 4 ระดับ ได้แก่

ระดับนักเรียน ระดับห้องเรียน ระดับโรงเรียน และระดับบริบทนโยบาย ซึ่งต้องทำงานสอดประสานกันเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งด้านพุทธิพิสัยและจิตพิสัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของประสิทธิผลได้ว่า ประสิทธิผลสามารถรับรู้ได้จากการประเมินหรือการวัดผล และการประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถทำได้หลายแนวทาง โดยมีแนวทางในการประเมินหรือวัดผลของประสิทธิผล 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 2) การวัดจากระบบขององค์กร ที่เน้นความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและความสามารถในการปรับตัว 3) การวัดจากกลยุทธ์หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การวัดจากคุณค่าขององค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่ระบุตัวชี้วัดประสิทธิผลไว้หลากหลาย เช่น การผลิตประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา หรือในบริบทสถานศึกษาอาจวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทัศนคติเชิงบวก ความสามารถในการปรับตัว และการแก้ปัญหา ตลอดจนแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้า

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของประสิทธิผล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของประสิทธิผล ได้ดังตารางนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 ความหมายและตัวบ่งชี้ของประสิทธิผล

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดประสิทธิผล	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร ที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ ในการตัดสินความสำเร็จขององค์การ โดยในบริบทของสถานศึกษา จะพิจารณาจากคุณภาพของผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทัศนคติที่ดี ตลอดจน	ประสิทธิผลถือเป็นสิ่งสำคัญในศาสตร์ทางการบริหาร เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ตัดสินว่าการบริหารองค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ประสิทธิผลขององค์การยังเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถของผู้นำองค์การ และในบริบทของการศึกษาประสิทธิผลของ	ประสิทธิผลสามารถรับรู้ได้จากการประเมินหรือการวัดผล และการประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถทำได้หลายแนวทาง โดยมีแนวทางในการประเมินหรือวัดผลของประสิทธิผล 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 2) การวัดจากระบบขององค์กร ที่เน้นความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการ	ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์การที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินว่าองค์การได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงานหรือบริหารจัดการ นอกจากนี้ประสิทธิผลขององค์การยังเป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดประสิทธิผล	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ความสามารถของสถานศึกษาในการปรับตัวและแก้ไขปัญหาจนเกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาเป็นกลไกหลักในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการประเมินประสิทธิผลจะช่วยให้สามารถระบุปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์กรได้	ปรับตัว 3) การวัดจากกลยุทธ์หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การวัดจากคุณค่าขององค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่ระบุตัวชี้วัดประสิทธิผลไว้หลากหลาย เช่น การผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยนและการพัฒนา หรือในบริบทสถานศึกษา อาจวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทัศนคติเชิงบวก ความสามารถในการปรับตัวและการแก้ปัญหา ตลอดจนแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้า	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญและภารกิจหลักของการบริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด จากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการบริหารงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

จิรารัตน์ กระจ่างดี (2562, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดนโยบายการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

อรุณรัชช์ ศาสตร์สกุล (2565, หน้า 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาทุกชนิด ในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีคุณภาพ และมาตรฐานสูงสุด และถือเป็นภารกิจสำคัญที่สุดที่ช่วยให้หลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566, หน้า 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งานวิชาการภายในโรงเรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ การนิเทศภายในสถานศึกษา และการดำเนินงานอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนา และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

นารี ปราถนาม (2566, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางวิชาการทุกชนิดในสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการการจัดการเรียนการสอนตลอดจน การประเมินผล โดยมีการร่วมมือของบุคลากรได้แก่ ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ก่อให้เกิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน เกิดผลตามเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ครอบคลุมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

พิมพ์พิลาลัย รักษ์โคตร (2566, หน้า 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลัก ตอบสนองต่อผู้เรียน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอน ต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเข้าร่วมกิจกรรม วัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการ ที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและรูปแบบการจัดการศึกษา ดังนั้น การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นกรอบในการดำเนินการ

สุวนันท์ นาคลำพา (2568, หน้า 693) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในทุกระดับการศึกษา ใช้การพัฒนาหลักสูตรโดยการวางแผน ออกแบบหลักสูตรในสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ จัดการเรียนรู้กระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ส่งผลให้มีระบบการวัดประเมินผลอย่างเป็นธรรมยังส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ทักษะที่ทันสมัย สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ

จรรยา อ่อนศรี, และคณะ (2568, หน้า 154) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

Li (2024, p. 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการและโครงสร้างภายในสถาบันการศึกษาที่รับประกันประสิทธิผลของการจัดการศึกษาและการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการ ครอบคลุมกิจกรรมหลากหลาย รวมถึงการวางแผนหลักสูตร การพัฒนาคณาจารย์ การรับนักศึกษา การจัดตำแหน่ง

ทางวิชาการ การประเมินและการให้เกรด การจัดการงานวิจัย และการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของงานวิชาการได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบหรือกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน และบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายงานหลักจึงครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ และการนิเทศภายใน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

2. ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

จิรารัตน์ กระจ่างดี (2562, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารวิชาการเป็นภารกิจที่สำคัญในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารวิชาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพให้เป็นคนดีที่สมบูรณ์ให้มีคุณภาพตามที่คาดหวัง

อรุณรัชช์ ศาสตร์สกุล (2565, หน้า 130) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานในโรงเรียนที่สำคัญที่สุดก็คือ การบริหารงานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ของประเทศ การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการ ถ้างานวิชาการอ่อนงานด้านอื่น ๆ ก็อ่อนตาม

นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของการบริหารจัดการสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซึ่งส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำเนินชีวิต

นารี ปราถนาม (2566, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นภารกิจที่สำคัญในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นหัวใจหลักในการพัฒนาองค์กร จุดมุ่งหมายคือการสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ได้รับการพัฒนารอบด้านจนเต็มศักยภาพเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหาร ครูผู้สอน ร่วมกันจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารวิชาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพให้เป็นคนดีที่สมบูรณ์ให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จรัสนันท์ ตรียัง (2566, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา เพราะเป็นงานที่มีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ จึงเห็นว่าการบริหารวิชาการเป็นงานที่มีความรับผิดชอบต่อคุณภาพ ของพลเมือง

พิมพ์พิลาลัย รักษ์โคตร (2566, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นหัวใจของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นงานที่จะต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต

สุวนันท์ นาคลำพา (2568, หน้า 693) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า คือ การพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในสังคม มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงาน ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาบุคลากรให้มีความทำงานเป็นทีม พัฒนาโรงเรียนเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามที่ตั้งไว้

สุธารัตน์ คำราช และธิดาวัลย์ อุ่นกอง (2568, หน้า 564) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารการศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

Wiengin, Bangwiset & Prommuangkun (2023, p. 65) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการมีความจำเป็น เนื่องจากเป็นตัวกำหนดคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา

Li (2024, p. 53) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการและประสิทธิผลการสอนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา การปรับปรุงคุณภาพการสอน และการเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการเรียนรู้ของนักเรียน

Kittilap & Julsuwan (2024, p. 180) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงเป็นกระบวนการที่ต้องการการประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการรับประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ซึ่งรวมถึงโรงเรียนด้วย เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ต้องอาศัยระบบการจัดการที่ดี กระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุระบบการจัดการที่ดี คือ การบริหารงานวิชาการ การจัดการงานวิชาการเป็นรากฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และงานวิชาการยังคงเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่คาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตร ในสถาบันการศึกษาทุกประเภท งานวิชาการทำหน้าที่เป็นหน้าที่หลักของการบริหารจัดการโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนสามารถประเมินได้จากความสำเร็จทางวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การพัฒนาโปรแกรม และการจัดการการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของการบริหารงานวิชาการได้ว่า การบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลัก และเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตร คุณภาพของการบริหารงานวิชาการจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว และสะท้อนถึงมาตรฐานคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา

แนวคิดของการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามแนวคิดของการบริหารงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

อรุณรัชช์ ศาสตร์สกุล (2565, หน้า 134) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการในเบื้องต้นมีขอบข่ายการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการในประเด็นเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศทางวิชาการ และการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งแต่ละงานล้วนเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566, หน้า 30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการประกอบไปด้วย 2 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผล โดยกระบวนการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการสนับสนุนสื่อ แหล่งเรียนรู้ให้กับครู

นารี ปราณนาม (2566, หน้า 23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การนิเทศการศึกษา 3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จรัสนันท์ ตรียัง (2566, หน้า 10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1) การพัฒนาหลักสูตร องค์ประกอบที่ 2) การจัดการเรียนการสอนหน้า องค์ประกอบที่ 3) การวัดและการประเมินผล

ญาณิสา สมอเผื่อน และบรรจบ บุญจันทร์ (2567, หน้า 31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการซึ่งประกอบด้วยขอบข่าย 5 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) การวัดประเมินผลการเรียนการสอน 5) การนิเทศการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Montez et al. (2002, p. 244) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานวิชาการ ผ่านทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ไว้ว่า พฤติกรรมภายในบริบทต่าง ๆ (บทบาท) มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีอัตลักษณ์ร่วมกัน (ในตำแหน่ง) และเป็นผู้ที่ตระหนักในบทบาทของตนเองผ่านความคาดหวัง การบูรณาการระหว่างบทบาท ตำแหน่ง และความคาดหวังถือเป็นพื้นฐานสำคัญ ซึ่งหากขาดความชัดเจนจะก่อให้เกิดความเครียดในบทบาท ทั้งในด้านความขัดแย้ง (Role Conflict) และความคลุมเครือ (Role Ambiguity)

Elni Jeini Usoh et al. (2023, p. 1218) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีในการบริหารงานวิชาการ (Theory in Academic Administration) ไว้ว่า ทฤษฎีในการบริหารงานวิชาการคือชุดของแนวคิด ข้อสันนิษฐาน และการสรุปอ้างอิงที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอธิบายและชี้แจงความสม่ำเสมอในพฤติกรรมภายในองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของการบริหารงานวิชาการได้ว่า แนวคิดของการบริหารงานวิชาการเป็นขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอน 3) การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การนิเทศการศึกษา 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 7) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ซึ่งแต่ละงานล้วนเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารงานวิชาการได้ดังตารางนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารงานวิชาการ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดการบริหารงานวิชาการ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
กระบวนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบหรือกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายงานหลักจึงครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้	การบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลัก และเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตร คุณภาพของการบริหารงานวิชาการจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว และสะท้อนถึงมาตรฐานคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา	แนวคิดของการบริหารงานวิชาการเป็นขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอน 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การนิเทศการศึกษา	การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบหรือกิจกรรมใด ๆ ในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม สนับสนุน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ขอบข่ายงานหลักจึงครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการวัดผลและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดการบริหารงานวิชาการ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
และการนิเทศภายใน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา		6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 7) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในซึ่งแต่ละงานล้วนเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	ประเมินผลการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ และการนิเทศภายใน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา คุณภาพของงานวิชาการจึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จอีกอย่างหนึ่งและสะท้อนความมีมาตรฐานโดยรวมของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการก็ถือเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์นิยามความหมาย ความสำคัญและแนวคิด จากงานวิจัย วารสาร บทความวิชาการของนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

พระสุริยา มหาปุญโญ (ทวีศักดิ์) (2564, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล หมายถึง การบริหารงานโดยอาศัยทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ใช้ความหลากหลายของการใช้งานเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็น ทักษะ การรู้ดิจิทัลเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการรู้สารสนเทศ ที่ผู้ใช้ควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารเพื่อค้นหา ประเมิน สร้าง และสื่อสารสารสนเทศดิจิทัล โดยใช้ทั้งทักษะพุทธิพิสัยและ ทักษะทางเทคนิค โดยเป็นการใช้งานอย่างมีวิจารณญาณและมีความตระหนักรู้ทางสังคม

นฤมล มณีแดง และ สมใจ สืบเสาะ (2566, หน้า 176) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามขอบข่าย งานวิชาการของสถานศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ รวมไปถึงการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาและพิจารณาจากคุณภาพของผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน รวมไปถึงความสามารถในการแก้ปัญหาทางด้านงานวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จนเกิดความพึงพอใจและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและส่วนรวม

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล หมายถึง การบริหารงานวิชาการ โดยการใช้ เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อการพัฒนาการบริหารการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนให้มีความทันสมัย เหมาะสม คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การประกันคุณภาพ ภายใน และมาตรฐานการศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร (2567, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดทุกประเภทของสถานศึกษา เพื่อสนับสนุน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ความประพฤติดี มีลักษณะนิสัยที่ดี และดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) การวัดผล การประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 5) การนิเทศการศึกษา 6) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กัญสุญา บุญเกิด (2567, หน้า 529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Andi Sinjaya, Suryadi, & Bedjo Sujanto (2025, p. 5722) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับเปลี่ยนการบริหารงานวิชาการ (Academic management transformation) ไม่เพียงแต่หมายถึง การทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานทางธุรการมีความทันสมัยเท่านั้น แต่ยังหมายถึง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ในวิธีที่สถาบันการศึกษากำกับดูแลหลักสูตร การประเมินผล และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นที่ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการเข้าถึงบริการทางวิชาการ

Wiengin, Bangwiset & Prommuangkun (2023, p. 61) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ (Effectiveness Academic Management) หมายถึง รูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาองค์ประกอบหลัก 10 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) สื่อการเรียนการสอน 3) กระบวนการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผล 5) การนิเทศ 6) แหล่งเรียนรู้ 7) ระบบประกันคุณภาพ 8) การวิจัยและพัฒนา 9) การพัฒนาและใช้สื่อวัตกรรม และ 10) การวางแผนวิชาการ เพื่อยกระดับ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

Singhathongkul, Sirisuthi & Prasertphorn (2025, p. 44)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) หมายถึง การประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นหน้าที่หลักและเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา (The heart of educational administration) เนื่องจากเป้าหมายหลักของสถาบันการศึกษาคือการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น ครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดผล การนิเทศ และการฝึกอบรมทางวิชาการเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้ว่า หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภทของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยมีการประยุกต์ใช้ทักษะและเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ และการสื่อสาร เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี และผู้เรียนมีสมรรถนะดิจิทัลกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการที่สำคัญ เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผลการนิเทศ และการวิจัย

2. ความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ดังต่อไปนี้

พระสุริยา มหาปุญโญ (ทวีศักดิ์) (2564, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ เป็นงานใหญ่ เป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาโรงเรียน เพราะจุดมุ่งหมายของโรงเรียนก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น การบริหารงานวิชาการนั้นมีขอบข่ายกว้างขวาง ผู้บริหารโรงเรียนต้องกระจายอำนาจ ให้การบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน มีการวางแผนในการทำงานที่เป็นระบบ ต้องเป็นผู้นำทาง วิชาการ ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี

และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งประโยชน์เพื่อให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดใน สถานศึกษาเพราะงานวิชาการประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษามากมาย ไม่ว่าจะเป็น งานหลักสูตรหรืองานจัดการเรียนการสอน งานวัดผลประเมินผล ฯลฯ ซึ่งแต่ละงานจะเป็นตัวชี้วัด ความก้าวหน้าและคุณภาพของสถานศึกษานั้น ๆ ดังนั้นแล้วการบริหารงานวิชาการที่มีคุณภาพนั้น จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร (2567, หน้า 53) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารวิชาการคือ งานหลักที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษาทุกระดับ ครูทุกท่านต้องทำงานร่วมกันขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โดยงานวิชาการ นั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน รวมถึงทิศทางในการวางแผนกระบวนการ ทำงานของครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เจตคติ ทักษะ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตรง ตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนด ไว้และความเป็นมนุษย์ที่ดีของสังคม

Sinjaya, Suryadi, & Sujanto (2025, p. 5720) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ “การบริหารจัดการศึกษาในยุค Society 5.0” ไว้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาที่ครอบคลุม (Inclusive) และตอบโจทย์ความต้องการของสังคม โดยเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ตั้งแต่การจัดการเรียนการสอนไปจนถึงการบริหารจัดการข้อมูลของนักศึกษาและอาจารย์

Yuting (2025, p. 356) ได้กล่าวถึงความสำคัญและคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการยุคใหม่ถูกหล่อหลอมโดยบริบทขององค์กร ความสามารถส่วนบุคคล และปฏิสัมพันธ์ภายในระบบการศึกษา ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการปฏิรูปหลักสูตรเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Wiengin, Bangwiset & Prommuangkun (2023, p. 62) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ไว้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่ได้มาตรฐาน และความจำเป็นในการสร้างทักษะสำคัญในการดำรงชีวิตในสังคมให้กับผู้เรียน การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและสร้างภูมิคุ้มกันในการอยู่รอดในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้ว่า การบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลักและเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาของชาติและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพและมาตรฐานโดยรวมของสถานศึกษานั้น ๆ ประสิทธิผลของงานวิชาการจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ และยังเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวางแผนอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้ดังตาราง 14

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 14 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภทของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยมีการประยุกต์ใช้ทักษะและเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ และการสื่อสาร เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี และผู้เรียนมีสมรรถนะดิจิทัลกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล โดยครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการที่สำคัญ เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผล การนิเทศ และการวิจัย	การบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลัก และเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาของชาติและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพและมาตรฐานโดยรวมของสถานศึกษานั้น ๆ ประสิทธิผลของงานวิชาการจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ และยังเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวางแผนอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินภารกิจหลักทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยความสำเร็จนี้มีลักษณะเฉพาะ คือ ต้องมีการประยุกต์ใช้ทักษะและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี และมีทักษะที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทของยุคสมัย ประสิทธิผลนี้จึงเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา และยังสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้บรรลุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. องค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เพราะการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ซึ่งจะบ่งบอกถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อให้ก้าวผ่านปัญหาที่มีความซับซ้อน และไม่แน่นอน ให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้

พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), สุนทร สายคำ และประจิตร มหาหิง (2564, หน้า 269) ได้ทำการศึกษาเรื่องบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ด้านหลักสูตรสถานศึกษา
2. ด้านกระบวนการเรียนการสอน
3. ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน
4. ด้านการวัดผลประเมินผล

กิตติพงษ์ ขันตรีกรม, ชวนชม ชินะตังกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา (2565, หน้า 424) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนของครูและการค้นคว้าของผู้เรียน
2. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
3. ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้และวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน
4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล
5. ด้านการแนะแนวการศึกษา

6. ด้านการพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศ

7. ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการและประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น / องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

พัชรินทร์ กล่อมสุริวงค์ และจิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์ (2565, หน้า 92) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

4. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

5. ด้านการนิเทศการศึกษา

6. ด้านการแนะแนวการศึกษา

ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

4. การนิเทศการศึกษา

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จรัสนันท์ ตรียัง (2566, หน้า 36) ได้ทำการศึกษาเรื่องนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามแนวคิดผู้ออกแบบชีวิตที่มีคุณค่า และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร

2. การจัดการเรียนการสอน

3. การวัดและการประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566, หน้า 38) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า และได้ทำการศึกษาเรื่อง ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การวัดผลประเมินผล
4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและสื่อการสอน
5. นิเทศการสอนและวิจัยในชั้น เรียน
6. การสร้างเครือข่ายความร่วมมืองานวิชาการ

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
2. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
3. การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
4. การนิเทศการศึกษา
5. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
6. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

นารี ปราณนาม (2566, หน้า 35) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การนิเทศการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การวัดและประเมินผล

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วารุณี ภาวงค์ และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567, หน้า 39) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4. การวัดผลและประเมินผล

5. การนิเทศการศึกษา

6. การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กันศุยา บุญเกิด และคณะ (2567, หน้า 531) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร

2. ด้านการเรียนการสอน

3. ด้านสื่อการเรียนการสอน

4. ด้านการวัดและการประเมินผล

5. ด้านกิจกรรมการเรียนรู้

การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จากทัศนะนักวิชาการ ผลงานการวิจัย 10 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความหมายในทิศทางเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

ตาราง 15 การสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารงานวิชาการ

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ	พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กล่อมสุริวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566)	นารี ปราถนาม (2566)	วารุณี ภาวงศ์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันศุยา บุญเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านหลักสูตรสถานศึกษา / ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล / ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตร / การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตร / ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / ด้านหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ	พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กล่อมสุริวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566)	นารี ปราถนาม (2566)	วารุณี ภาวงศ์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันศุยา บุญเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านกระบวนการเรียนการสอน / ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนของครูและการค้นคว้าของผู้เรียน / การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / การจัดการเรียนการสอน / การจัดการเรียนการสอน / การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / ด้านการเรียนการสอน	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	8	80

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ / นักวิชาการและนักวิจัย	พระอนันต์ ธมฺมจิรโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กลอมสุวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จิรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นาพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยยันต์ ทับบุรี (2566)	นารี ปราณนาม (2566)	ภารณี ภาวงศ์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันต์ศยา ปฐมเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน / ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา / การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / ด้านสื่อการเรียนการสอน	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	6	60

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ	พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กล่อมสุริวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566)	นารี ปราถนาม (2566)	วารุณี ภาวงศ์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันศุยา บุญเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการวัดผลประเมินผล / ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน / การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน / การวัดและการประเมินผล / การวัดผลประเมินผล/การวัดผลประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน / การวัดและประเมินผล /การวัดผลและประเมินผล / ด้านการวัดและการประเมินผล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย		✓									1	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ / นักวิชาการและนักวิจัย	พระมหาพัฒน์ ธมฺมวิโย (นามทอง), (2564)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนันท์ ศิริพัฒน์ (2565)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา ชนะศรี (2565)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพันธ์ ณ ลำปาง (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ เทพนัดจู (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองพูน ศิริพานิช (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ ทศธรรม (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยนาถ รู้ธรรม (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ชนก พุ่มบัว (2566)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรวดี ศรีสุวรรณ (2567)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศ บุญคำ (2567)	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ร้อยละ
ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้และวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน / การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา / การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา		✓					✓	✓				3	30
ด้านการแนะแนวการศึกษา		✓										1	10
ด้านการพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศ		✓										1	10
ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการและประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น / องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ		✓										1	10

สถาบันวิจัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ	พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กล่อมสุริวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566)	นารี ปราถนาม (2566)	วารุณี ภาวงค์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันศุยา บุญเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ / การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ / การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ / ด้านกิจกรรมการเรียนรู้			✓				✓		✓	✓	4	40
ด้านการนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา / นิเทศการสอนและวิจัยในชั้นเรียน / การนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา			✓	✓		✓	✓	✓	✓		6	60
ด้านการแนะแนวการศึกษา			✓								1	10
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีและสื่อการสอน						✓					1	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ	พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), (2564)	กิตติพงษ์ ขันตรีกรม และคณะ (2565)	พัชรินทร์ กล่อมสุริวงศ์ และคณะ (2565)	ภาณุวัชร สุวรรณแสง (2566)	จรัสนันท์ ตรียัง (2566)	นฤพงษ์ พิมพ์ทอง (2566)	ชัยรัตน์ ทับบรี (2566)	นารี ปราถนาม (2566)	วารุณี ภาวงศ์ และ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2567)	กันศุยา บุญเกิด, และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
การสร้างเครือข่ายความร่วมมืองานวิชาการ						✓					1	10
การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา							✓				1	10

ตาราง 16 สรุปผลการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
ด้านหลักสูตรสถานศึกษ / ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล / ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตร / การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / การพัฒนา	ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	10	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
หลักสูตรของสถานศึกษา / การพัฒนาหลักสูตร / ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา / ด้านหลักสูตร			
ด้านกระบวนการเรียนการสอน / ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนของครูและการค้นคว้าของผู้เรียน / การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / การจัดการเรียนการสอน / การจัดการเรียนการสอน / การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา / ด้านการเรียนการสอน	ด้านการจัดการเรียนการสอน	8	80
ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน / ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา / การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา / ด้านสื่อการเรียนการสอน	ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	6	60
ด้านการวัดผลประเมินผล / ด้านการวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน / การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน / การวัดและการประเมินผล / การวัดผลประเมินผล / การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผล	ด้านการวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	9	90

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
การเรียน / การวัดและประเมินผล / การวัดผลและประเมินผล / ด้านการวัดและการประเมินผล			
ด้านการนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา / นิเทศการสอนและวิจัยในชั้นเรียน / การนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา / การนิเทศการศึกษา	ด้านการนิเทศการศึกษา	6	60

จากตาราง 16 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงาน วิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการไว้อย่างหลากหลาย แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน โดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 100
2. การจัดการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 80
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60
4. การวัดประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน คิดเป็นร้อยละ 90
5. การนิเทศการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 17 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการจัดกลุ่มองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการ	ตัวชี้วัดประสิทธิผล	ตัวชี้วัดยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1. การบรรลุเป้าหมาย คือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2. คุณภาพผู้เรียน คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทัศนคติเชิงบวก 3. ความสามารถในการปรับตัว คือความสามารถของสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	1. การกำหนดวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี 2. ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยเทคโนโลยี 3. สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ความสามารถของครูและเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดการเรียนการสอน			2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา			3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ตัวชี้วัดประสิทธิผล	ตัวชี้วัดยุคดิจิทัล	ชื่อองค์ประกอบของทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนยุคดิจิทัล
4. การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	4. คุณภาพผู้เรียน คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทัศนคติเชิงบวก 5. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือระดับความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4. การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นฐานในการบริหารจัดการ 5. ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
5. การนิเทศการศึกษา			5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสังเคราะห์แนวความคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ 3) การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา 4) การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 5) การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ทิพวรรณ มีพึ่ง (2564, หน้า 8) ได้นิยามความหมายของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรโดยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการทำงาน ขั้นตอนการให้บริการผู้ที่มาติดต่อ ขั้นตอนการทำงานในองค์กร ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมีการคิดใหม่อย่างสมบูรณ์ควบคู่กับการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานส่งผลให้ส่งมอบคุณค่าที่ดีให้กับผู้ที่มาติดต่อขอใช้บริการ หรือในการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในทุกมิติ

ชุติรัตน์ ประสงค์มณี (2564, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติ นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงอัน คือ การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความคิด ทัศนคติ รวมทั้งเหตุผล

นารี ปราณนาม (2566, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริม ติดตามการวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ให้ตรงตามจุดประสงค์การนำหลักสูตรมาใช้จริง รวมถึงการติดตามการประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุง

และพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสม มีคุณภาพและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทของสถานศึกษาและของสังคมปัจจุบัน

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรอันประกอบไปด้วยการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน โดยสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามา มีส่วนร่วมในจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร โดยมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

สุวนันท์ นาคลำพา (2568, หน้า 692) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงในทุกระดับการศึกษา ใช้การพัฒนาหลักสูตรโดยการวางแผน ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ จัดการเรียนรู้กระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ส่งผลให้มีระบบการวัดประเมินผลอย่างเป็นธรรม ยังส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ทักษะที่ทันสมัย สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ

แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์ (2568, หน้า 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง การกำหนดมวลประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมดให้กับผู้เรียนโดยเป็นกระบวนการตัดสินใจหาทางเลือก เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนไปในทางที่ดีเหมาะสมกับผู้เรียน และสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีและสื่อการสอนออนไลน์มาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

Murwaningsih & Fauziah (2023, p. 63) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) ว่าเป็นกระบวนการในการสร้างหลักสูตรที่บูรณาการเข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ ผ่าน 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวางแผน (การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน) การนำหลักสูตรไปใช้ผ่านวิธีการและโครงสร้างพื้นฐานที่หลากหลาย และและการประเมินผลหลักสูตร

Sim, Ha, & Jo (2024, p. 94) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Educational Technology หรือ EdTech) ไว้ว่า คือการบูรณาการระหว่างการศึกษาและเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับวิธีการสอนและเนื้อหาทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Woldemariam, Ergado, & Jimma (2025, p. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบูรณาการเทคโนโลยีทางการศึกษา (EdTech integration) คือ ความพยายามในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับครู สถาบัน และองค์กร เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงและขับเคลื่อนกระบวนการเรียนการสอนอย่างยั่งยืน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนรูปแบบการสอนให้ทันสมัยและยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน และสามารถเติบโตได้อย่างมีคุณภาพในโลกที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา

1.2 ความสำคัญการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ลัดสะหมี พอนไช (2565, หน้า 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรเสริมไว้ว่า จากเหตุผลความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเยาวชน นักเรียน และนักศึกษาให้สามารถรู้นำใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ มีคุณธรรม จริยธรรม ในการใช้ชีวิตในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า มีความฉลาดทางดิจิทัล ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา อย่างเป็นระบบ การพัฒนาโดยใช้หลักสูตรเสริมก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะหลักสูตรเสริมเป็นมวลประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้น

เพื่อเสริมหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ มีการขยายเพิ่มเติมสาระและกระบวนการอย่างเหมาะสมกับความต้องการ และความสามารถของผู้เรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากยิ่งขึ้น

สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2565, หน้า 58 – 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ว่า ความสำคัญของหลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติ ในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หลักสูตรที่ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นภารกิจของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีเนื้อหาสาระในการจัดทำ สร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัยเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมในปัจจุบัน

วลัยลักษณ์ อินนอก และคณะ (2567, หน้า 923 – 924) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการในสถานศึกษายุคดิจิทัล ไว้ว่า งานด้านวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นงานหลักของงานการศึกษา ส่วนอื่น ๆ เป็นงานที่มาสนับสนุนงานวิชาการให้มีคุณภาพ ดังนั้น งานวิชาการจึงมิใช่เพียงแต่ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ทำเลขเก่งเท่านั้น แต่ความหมายรวมถึง การดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum) โดยมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

ศิรินภา กลิ่นหอม (2567, หน้า 26 – 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาไว้ว่า หลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของการศึกษา เป็นส่วนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานำไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่หลักสูตรกำหนดไว้ จัดเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้เรียน ค้นพบความสามารถ ความสนใจ ความถนัดที่แท้จริงของตนเองและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้หลักสูตรยังเป็นโครงการแผนงานและข้อกำหนดที่ชี้แนะให้ผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินงานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

สุวนันท์ นาคลำพา (2568, หน้า 693) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า สรุปความสำคัญของงานวิชาการ คือ การพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในสังคม

มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงาน ต่อผลให้คุณภาพผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาบุคลากรให้มีความทำงานเป็นทีม พัฒนาโรงเรียนเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามที่ตั้งไว้

Sadaf Salavati (2559, p. 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษาไว้ว่า การพัฒนาและวิวัฒนาการของสังคมส่งผลกระทบและอิทธิพลต่อทุกแง่มุมของวิถีชีวิตประจำวัน การก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลและสังคมฐานความรู้ได้เปลี่ยนแปลงชีวิตส่วนตัว สาธารณะ และวิชาชีพของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในรูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติการสอนและการเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน

Sim, Ha, & Jo (2024, p. 94) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (EdTech) ไว้ว่า มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนในระดับประถมศึกษาที่กำลังสร้างการรับรู้เริ่มต้นต่อการเรียนรู้ โดยช่วยส่งเสริมความผูกพันในการเรียนระยะยาวและพัฒนาความเชี่ยวชาญทางภาษา ผ่านวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์และกระตุ้นการมองเห็น ซึ่งมีประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้เรียนอายุน้อยได้ดีกว่าวิธีการแบบดั้งเดิม

Woldemariam, Ergado & Jimma (2025, pp. 2 – 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีทางการศึกษา (EdTech) ไว้ว่า เป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้สำหรับการศึกษาสมัยใหม่ เนื่องจากมีความสำคัญในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยการบูรณาการเชิงกลยุทธ์มีศักยภาพในการบรรเทาการขาดแคลนคุณภาพเชิงระบบในด้านการศึกษา ผ่านการปรับใช้โซลูชันดิจิทัลที่ปรับเปลี่ยนได้และกรอบแนวคิดการสอนที่อิงตามหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและผลการเรียนรู้ในที่สุด

Megan Taylor, Anthea Fudge, Negin Mirriahi & Maarten de Laat (2021, p. 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงการสอนด้วยเทคโนโลยีไว้ว่า มีฉันทามติที่ชัดเจนว่าเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ได้โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความสนใจ มีการปฏิสัมพันธ์ และสร้างความสนุกสนานในการเรียนรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอันนำไปสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ในเชิงบวก

Parker (2022, p. 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ teaching presence การออกแบบหลักสูตร การส่งมอบการสอน ความเป็นผู้นำ และการจัดการ

แนวปฏิบัติทางอ้อม การยุทธศาสตร์การสอน และการเลือก/การใช้เครื่องมือดิจิทัลสำหรับหลักสูตรการสอน และการประเมินผล ซึ่งความถี่และความสม่ำเสมอของการปรากฏตัวของผู้สอนและการปรากฏตัวทางสังคมในระดับสูงจะช่วยส่งเสริมการปรากฏตัวทางปัญญาของผู้เรียน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นแผนแม่บทในการบ่มเพาะผู้เรียนให้มีความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะในศตวรรษที่ 21 ผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์และกระตุ้นการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องยังเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารวิชาการที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างเต็มขีดความสามารถ ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อตอบสนองต่อบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
กระบวนการปรับปรุงและสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนรูปแบบการสอนให้ทันสมัยและยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบันและสามารถเติบโตได้อย่างมีคุณภาพในโลกที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นแผนแม่บทในการบ่มเพาะผู้เรียนให้มีความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะในศตวรรษที่ 21 ผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์และกระตุ้นการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องยังเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารวิชาการ	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล เพื่อมุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคต ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การบริหารวิชาการที่จะยกระดับประสิทธิภาพ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล 2. หลักสูตรสถานศึกษามีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 3. หลักสูตรสถานศึกษามุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
	ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างเต็มขีดความสามารถควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อตอบสนองต่อบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง	การปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน	4. บริหารงานวิชาการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้และสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

อรอุษา วงศ์จรัสเกษม (2561, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่าหมายถึง ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ของครูในด้านการประเมินและบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การร่วมมือ / การทำงานเป็นทีม การเป็นพี่เลี้ยงให้ข้อมูลย้อนกลับและอำนวยความสะดวก การคิด คิดเชิงวิพากษ์ คิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ การสะท้อนความคิด การสื่อสาร ประสานงานและสื่อความหมาย การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ทันต่อยุคและสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นการศึกษาตลอดชีวิต เกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการคิดอย่างชัดเจน

พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า การส่งเสริมให้ครูปรับกระบวนการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามศักยภาพตามความสนใจ การมีส่วนร่วม ฝึกปฏิบัติจากประสบการณ์จริง สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการจัดเตรียมแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้เข้าใจ มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลไว้ว่า กระบวนการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา และวิเคราะห์ผู้เรียน มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่ออุปกรณ์

การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ มีวิธีการสอนที่เน้นไปที่การเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้ได้ ระบบการเรียนรู้ทางออนไลน์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามที่ตนเองสนใจ ภายใต้เวลา สถานที่ตามที่ตนเองสะดวก เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแสวงหาข้อมูล ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางทั่วถึง และครูผู้สอนมีความเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียนในฐานะเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Native) สามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

จารุวรรณ กาฬภักดี (2566, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง ระบบที่ไม่ได้ถูกควบคุมโดยผู้มีอำนาจคนใดคนหนึ่ง แต่มีความซับซ้อนและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมดังกล่าวประกอบขึ้นจากสิ่งมีชีวิต ระบบที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เชื่อมโยงกัน ทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนระบบนิเวศในธรรมชาติที่มีสิ่งมีชีวิตและสิ่งไม่มีชีวิตหลากหลายชนิดพึ่งพาอาศัยกัน

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร (2567, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ไว้ว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนด้านวิชาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้เรียน และมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และส่งเสริมการเรียนรู้ มีการใช้สื่อและสังคมออนไลน์ที่มีวิจารณญาณมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับตัวผู้เรียนอย่างสูงสุด

ศิริพร จงเพลินนภาพร (2567, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า กระบวนการที่ผู้สอนมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านการใช้สื่อการสอน การจัดกิจกรรม การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การทดสอบ การให้คำแนะนำ และการแนะแนวนักเรียน รวมถึงการดูแลเอาใจใส่ เพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วม เกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รัตนกูล กองผา (2567, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) ไว้ว่า หมายถึง ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่นำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้

ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียน ระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัลนั้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนของสิ่งมีชีวิต (Biotic component) ได้แก่ ผู้เรียน ผู้สอน ส่วนของสิ่งไม่มีชีวิต (Abiotic component) ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เครือข่าย และทฤษฎีการสอน (Pedagogical Theories)

ธนัฐพร กำลังหาญ (2568, p. 14) ได้ให้ความหมายของ AI ในการศึกษา (AI in Education) ไว้ว่า หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เช่น Machine Learning, Natural Language Processing และระบบแนะนำ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน ตัวอย่างการใช้งาน ได้แก่ ระบบแจ้งเตือนนักเรียนที่มีความเสี่ยงต่อการออกกลางคัน ระบบวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของผู้เรียนเพื่อปรับแผนการเรียนเฉพาะบุคคล รวมถึงระบบช่วยประเมินผลการสอนของครูในระดับองค์กร

Walcutt & Schatz (2019, p. 14) ได้ให้ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้ในอนาคตไว้ว่า ระบบนิเวศการเรียนรู้ในอนาคตคือกระบวนทัศน์การเรียนรู้แบบองค์รวม ตลอดชีวิต และเป็นส่วนตัว ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนกับรูปแบบในยุคอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องเวลาและการจัดการเรียนรู้แบบขนาดเดียวสำหรับทุกคน

Castek, Harris, Jacobs, & Vanek (2022, p. 13) ได้ให้ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้ไว้ว่า ระบบนิเวศประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นอิสระและตัดขวางซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม จากการวิจัยของเราทำให้เราเข้าใจว่าผู้เรียนวัยทำงาน โอกาสในการเรียนรู้ การสนับสนุน และผลลัพธ์เป็นส่วนประกอบที่ทับซ้อนกันภายในระบบนิเวศซึ่งตั้งอยู่ในบริบททางสังคม

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้เชิงองค์รวมที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล โดยมุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกลไกการอำนวยความสะดวกของผู้สอนร่วมกับการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและคุณภาพของผู้เรียนในฐานะพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณธรรมภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่

2.2 ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 47) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างราบรื่น ซึ่งการบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียน

ธีรัช ดวงจิโน (2567, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบนิเวศการเรียนรู้ไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ในรูปแบบ “การศึกษาระบบเปิดเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning Space) นับว่าเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ที่เปลี่ยนแปลงระบบนิเวศ การเรียนรู้จากระบบเดิมไปเป็นการเรียนรูปแบบใหม่

Walcutt & Schatz (2019, p. 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบนิเวศการเรียนรู้ในอนาคตไว้ว่า โครงสร้างการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีช่วยปลดล็อกการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไว้ในการเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่าการเรียนรู้สามารถแพร่กระจายและเข้าถึงได้จริงทุกที่ทุกเวลา ในหลากหลายรูปแบบและเพื่อหน้าที่การทำงานที่หลากหลาย และด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้จึงสามารถปรับให้เหมาะสมเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Castek et al. (2022, p. 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบนิเวศการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า จากการตรวจสอบปัจจัยด้านโอกาส การเรียนรู้และการสนับสนุน และวิธีที่ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อระบบนิเวศการเรียนรู้ เราหวังว่าโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียนจะสามารถขยายขอบเขตและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกำลังแรงงานและภูมิทัศน์ทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับวิธีที่ผู้เรียนจะได้รับการสนับสนุนที่ดีขึ้นในการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารวิชาการที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนผ่านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ยืดหยุ่นและไร้ขีดจำกัด โดยอาศัยกลไกการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกที่ตอบสนองต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ยังทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปรับตัวและร่วมขับเคลื่อนสังคมได้อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการเรียนรู้เชิงองค์รวมที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล โดยมุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกลไกการอำนวยความสะดวกของผู้สอนร่วมกับการใช้เทคโนโลยี	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารวิชาการที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนผ่านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ยืดหยุ่นและไร้ขีดจำกัด โดยอาศัยกลไกการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกที่ตอบสนองต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัดและตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด โดยอาศัยกลไกการอำนวยความสะดวกของผู้สอน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด 2. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษามีการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
และปัญญาประดิษฐ์ อย่างชาญฉลาด นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและคุณภาพของผู้เรียนในฐานะพลเมืองดิจิทัลที่มีคุณธรรมภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่	ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ยังทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปรับตัวและร่วมขับเคลื่อนสังคมได้อย่างยั่งยืน	และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน	3. สถานศึกษามีกลไกในการอำนวยความสะดวกของผู้สอนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล 4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

3.1 ความหมายของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ดังต่อไปนี้

วีระยุทธ แสงไชย (2564, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีและการจัดการเรียนการสอนการผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มากลั่นกรอง ให้เป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถสืบค้นได้ เริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนาและการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสม รวมถึงการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อค้นหา เพื่อการเรียนรู้ และการเผยแพร่ข้อมูล

เนติ์ มโนปัญญา (2565, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดหา จัดทำปรับปรุงสิ่งที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีความหมาย และสิ่งที่ช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ได้จนเต็มศักยภาพและความยั่งยืน

ณรงค์ พละดร (2566, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาสำหรับครูไว้ว่า หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่มีประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก สถานศึกษาทุกแห่งจึงเร่งที่จะมีโครงการสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยที่ทรัพยากรภายในและผู้ใช้เชื่อมโยงถึงกันได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของครู

จุฑามาศ จงใจ (2566, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โทรคมนาคมเพื่อจัดเก็บ ค้นหา ส่งผ่าน และจัดดำเนินการข้อมูล ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับธุรกิจหนึ่งหรือองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อื่น ๆ ศัพท์นี้โดยปกติก็ใช้แทนความหมายของเครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และยังรวมไปถึงเทคโนโลยีการกระจายสารสนเทศอย่างอื่นด้วย

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง การใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมดิจิทัล โดยครูจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกคอยชี้แนะแนวทาง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และสามารถนำองค์ความรู้มาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ สามารถพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ โดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมสร้างศักยภาพของเยาวชน

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไว้ว่า การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สือการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของครู มีการพัฒนา จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดหาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการประเมินผลการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนา และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวตักรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สุรศักดิ์ ศรีสวัสดิ์ (2566, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีแบบกระจาย (Distributed Technology) ไว้ว่า หมายถึง เทคโนโลยีดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานไอทีที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรรองรับการทำงานและการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ต่อเนื่อง การเข้าถึงระบบงานและแอปพลิเคชันที่มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถทำงานได้จากในสำนักงานและนอกสถานที่

ศิริพร จงเพลินนภาพร (2567, หน้า 9) ได้ให้ความหมายได้ให้ความหมายของ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การวางแผนจัดหา วัสดุ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครือข่ายให้เอื้อต่อการให้บริการกับครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับครูในการใช้และผลิตสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้สอดคล้องตาม

หลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนมีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อนวัตกรรม และพัฒนาต่อยอดให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบัน

ปาดือสี เจ๊ะนุ (2567, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง การประยุกต์แนวคิดทางด้านวิชาการและการออกแบบกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงทางด้านการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อให้ความถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย รวมถึงการจัดเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียนโดยเสริมการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบการปฏิบัติและการประเมินผล เน้นเกี่ยวกับบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงแก้ปัญหาทางการศึกษาการวางแผนเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

International Society for Technology in Education [ISTE] (2009, pp. 8 – 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของครูไว้ว่า เป็นการมีทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาความรู้และทักษะอยู่เสมอเพื่อจัดสภาพแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาทักษะและความคิดสร้างสรรค์และใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้

The United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization [UNESCO] (2011, p. 8) ได้ให้ความหมายของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาและการสื่อสารขั้นพื้นฐานไว้ว่า เป็นการใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์พื้นฐานในการปฏิบัติงาน เช่น การประมวลผลคำ การนำเสนอ การใช้เว็บเบราว์เซอร์เพื่อสืบค้นข้อมูล การสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการนำโปรแกรมแบบฝึกหัดมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเนื้อหาสาระให้กับผู้เรียน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผล
อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

3.1 ความสำคัญของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา
และนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
ดังต่อไปนี้

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร (2567, หน้า 76) ได้กล่าวถึงความสำคัญ
ของ ความสำคัญของการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า ช่วยให้การ
ดำเนินการทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาสร้างขีด
ความสามารถของผู้เรียน มีผลงานและมีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง วิเคราะห์
สังเคราะห์ การจัดการศึกษาให้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ทำเพื่ออะไร ทำได้อย่างไร เป็นต้น
นำไปสู่การจัด การเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผู้เรียนได้มากที่สุด

ณรงค์ พละดร (2566, หน้า 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ
เทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า มีผลต่อการดำเนินการบริหารงานของสถานศึกษา
และการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก
ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านการศึกษาเองก็ตาม หากนำ
เทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และคุ้มค่ากับการนำมาใช้งาน

ปาดือลี เจ๊ะนุ (2567, หน้า 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ
เทคโนโลยีการศึกษาไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการช่วยให้การแก้ปัญหาทางด้าน
การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลทางการเรียนแก่ผู้เรียน สามารถทำให้การจัดการศึกษาตั้งอยู่บนรากฐาน
ของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างความเจริญก้าวหน้าทำให้
การจัดการศึกษามีระบบมากขึ้น

Fatmasari, et al. (2023, p. 296) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ
เทคโนโลยีในการศึกษาไว้ว่า เทคโนโลยีในการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุน
การพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ในโลกแห่งการศึกษา เทคโนโลยีสามารถนำมาใช้เพื่อ
อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้การเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์

(e – learning) การประชุมทางวิดีโอ หรือแอปพลิเคชันการเรียนรู้เชิงโต้ตอบ ด้วยเทคโนโลยี ข้อมูลที่จำเป็นจะเข้าถึงได้รวดเร็วและง่ายขึ้นเพื่อจุดประสงค์ทางการศึกษา เช่น ในการพัฒนาหลักสูตร

Dziuban, Graham, Moskal, Norberg, & Sicilia (2018, p. 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสอนแบบผสมผสานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ว่า ส่งผลให้การเชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนและผู้สอนสามารถดำเนินการเรียนการสอนร่วมได้อย่างทั่วถึงและประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ตามสภาพสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ผู้สอนเตรียมไว้

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนทั้งการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ช่วยทลายข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา ผ่านการเข้าถึงสารสนเทศที่รวดเร็วและทันสมัย ทั้งยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้สอนและผู้เรียนภายใต้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและตอบสนองต่อการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการและบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนทั้งการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ช่วยทลายข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา ผ่านการเข้าถึงสารสนเทศที่รวดเร็วและทันสมัย ทั้งยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้สอน	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ การวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	และผู้เรียนภายใต้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและตอบสนองต่อการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม	เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาและการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	3. บริหารสถานศึกษาและครูส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

4.1 ความหมายการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนไว้ว่า หมายถึง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการเก็บรวบรวม ตรวจสอบ ตีความผลการเรียนรู้ และพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัดของหลักสูตร เป็นผลจากการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดและประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน ผลจากการประเมินสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการด้านการวัดผลและประเมินผล

สุรชัย เทียนขาว (2564, หน้า 360) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) ไว้ว่า หมายถึง ผลผลิตที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนจากข้อมูลและทางเลือก เพื่อใช้เป็นแนวทาง มาตรการ หรือแนวปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับบริบท และทรัพยากรขององค์กรในการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ไปสู่แบบการตัดสินใจที่ต้องใช้ฐานข้อมูลเป็นกรอบในการตัดสินใจ

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 91) ได้ให้ความหมายของการวัดผล ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียนไว้ว่า หมายถึง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องในการประมวลผลข้อมูล การนำเสนอและการเผยแพร่ข้อมูล โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน และรวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน ตามหลักสูตรสถานศึกษา มีการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา มีการสร้างเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้รายวิชา มีการสำรวจ รวบรวม และจัดทำเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลการเรียน

อย่างครบถ้วน มีทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียนและมีข้อความครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน

พิมพิลา อำนาจ (2566, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียนไว้ว่า หมายถึง ผลการดำเนินงานการบริการงานวิชาการที่เกี่ยวกับทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียนที่มีข้อความครบถ้วนถูกต้อง และการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

เกื้อกูล วะชุม (2566, หน้า 13) ได้ให้ความหมายการประเมินดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูที่รับผิดชอบด้านงานดิจิทัล มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับผลของการดำเนินงานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด มีบทบาทความสำคัญในการให้ข้อมูลด้านความคืบหน้า ชี้ปัญหา และข้อขัดข้องด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการหรือการบริหารการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล บทบาทที่กล่าวนี้จะให้ประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารได้ดีหากได้รับการสนับสนุนให้มีระบบการติดตามและประเมินผลขึ้นในองค์กรเพราะการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้านการจัดการ การประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและครูผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร

ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการวัดผลประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานการวัดผล ประเมินผลการเรียน ที่มีการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา โดยมีการจัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดในแผนจัดการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่เน้นการประเมินผลตามสภาพจริงด้วยกระบวนการปฏิบัติและผลงาน และใช้วิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และบริหารสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

ไอรดา นรสาร (2566, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของด้านการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผลไว้ว่า หมายถึง ด้านการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผล หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบประเมินการบริหารสถานศึกษา การวัดผลและการประเมินผลการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการประเมินระบบธุรการของโรงเรียน เพื่อพัฒนาการบริหารงานในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

ศิริพร จงเพลินนภาพร (2567, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการวัดผลและประเมินผลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทดสอบนักเรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายบนหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนานักเรียนและประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน จัดเก็บรวบรวมผลการวัดผลและประเมินผลเป็นข้อมูลสารสนเทศในการส่งเสริมหรือปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนของครู ประกอบกับการวางแผน กำหนดนโยบาย และดำเนินการส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามขั้นตอนการวัดผลและประเมินผล รวมถึงแจ้งผลการดำเนินการต่อผู้เกี่ยวข้อง

แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์ (2568, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนในยุคดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณภาพของผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แล้วนำผลที่ได้จากการวัดมาตัดสินคุณค่าเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สามารถนำผลที่ได้ไปเทียบเมื่อมีการย้ายหรือโอนไปต่างสถานศึกษา มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้

อาจินต์ จรูญผล, ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร, ปฐมสุข สีลาดเลา, นราญา สิรภาณุวัต และคมศร วงษ์รักษา (2568, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนา (Data – Driven Decision Making) ไว้ว่า หมายถึง การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอน มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อพัฒนาแนวทางการสอนให้เหมาะสม และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีหลักฐานเชิงข้อมูลเป็นฐานสำคัญ

Udovita (2020, p. 714) ได้ให้ความหมายของการวัดประเมินผล (Assessment) ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบสำคัญของการออกแบบ การนำไปใช้ และการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยแบ่งเป็น การประเมินเพื่อพัฒนา (Formative evaluation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการประเมินสรุปผล (Summative evaluation) ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ของผู้เรียนเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการเรียนรู้

Basilio (2021, p. 2) ได้ให้ความหมายของการประเมินเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Instructional assessment) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการรวบรวมข้อมูลมากกว่าที่จะเป็นเพียงเครื่องมือในการวัดผล โดยเป็นการประเมินอิงหลักสูตร (Curriculum–based assessment CBA) ที่ออกแบบมาเพื่อประเมินความต้องการทางการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละบุคคล เพื่อสร้างเงื่อนไขที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Mgbechikwere (2022, p. 43) ได้ให้ความหมายของการประเมินทางการศึกษา (Educational assessment) ไว้ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการในการรับข้อมูล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของผู้เรียน, ประสิทธิภาพของครู, หลักสูตรของโรงเรียน, โปรแกรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา, ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

Athanatou, Maria Paz & Isabel (2023, p. 37) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data – driven decision making) ไว้ว่า หมายถึง การใช้ข้อมูลในทางการศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจ และการดำเนินการตัดสินใจเหล่านั้นโดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน เพื่อจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัย พัฒนาศักยภาพผู้เรียน และการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตร ตลอดจนการนำสารสนเทศ

มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือในบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล

4.2 ความสำคัญการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดังต่อไปนี้

สุรชัย เทียนขาว (2564, หน้า 360) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า หากผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำจากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพและความสามารถของบุคลากร และช่วยให้การคัดเลือกผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่หลากหลายผ่านการประเมินทั้งส่วนดีและส่วนเสียทำได้อย่างเป็นระบบ

ธนัฐพร กำลังหาญ (2568, หน้า 13 – 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจที่อิงข้อมูล (Data – informed decision making) ไว้ว่า ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องยกระดับการบริหารจากการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ส่วนตัว ไปสู่การใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ผลวิเคราะห์จากระบบสารสนเทศ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการประเมินตนเองของครู จะทำให้แนวโน้มการตัดสินใจมีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งไม่ได้ทำให้ผู้บริหารดูทันสมัยขึ้นเพียงอย่างเดียวแต่ยังทำให้การบริหารเกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้จริงในระดับโรงเรียน

ปรัชญา วงษ์พจนี และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2568, หน้า 1192) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงข้อมูล (Data – Driven Decision Making) ไว้ว่า แนวทางที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาโรงเรียนมักใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ ร่วมกับการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

Jin, Peng, Wang, Wang, Tang, & Zhang (2024, p. 550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไว้ว่า สามารถปรับปรุงความแม่นยำในการสอน ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และความเป็นวิทยาศาสตร์ของการจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ ถือเป็นรากฐานทางทฤษฎี

และแนวทางปฏิบัติที่สำคัญสำหรับการส่งเสริมความทันสมัยทางการศึกษาและการสร้างระบบการศึกษาที่เข้มแข็ง

Johanik (2024, pp. 5 – 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (DDDM) ไว้ว่า ข้อมูลมีอำนาจที่ไม่จำกัดในการศึกษา ช่วยให้ครูตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้ดีขึ้นอย่างมาก ช่วยประหยัดเวลาของครู และทำให้มั่นใจว่าการสอนมีความเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังทำหน้าที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาความไม่เสมอภาคทางการศึกษา

Llerena Rangel, Montero Ramírez, Zambrano Noboa, & Cano – Rojas (2025, p. 1356) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนวัตกรรมทางการสอนที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไว้ว่า ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจสอบ การสร้างความเป็นส่วนตัว และความผูกพันของนักเรียน ช่วยในการระบุตัวนักเรียนที่มีความเสี่ยงได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ให้ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง และปรับปรุงการตัดสินใจของครูผ่านการแสดงภาพและการตีความรูปแบบการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความสำคัญของการวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data – Driven Decision Making) ถือเป็นการยกระดับการบริหารการศึกษาจากการพึ่งพาประสบการณ์ส่วนบุคคลไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความแม่นยำและเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกหลักในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล ที่ช่วยให้ครูสามารถระบุความเสี่ยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเท่าเทียม อันนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้มีความทันสมัยและเป็นสากล

ตาราง 21 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐานเพื่อจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัยพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตร ตลอดจนการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์	เป็นการยกระดับการบริหารการศึกษาจากการพึ่งพาประสบการณ์ส่วนบุคคลไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความแม่นยำและเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกหลักในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล ที่ช่วยให้ครูสามารถระบุความเสี่ยงและตอบสนองต่อความต้องการ	การวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน เพื่อจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัยพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตร ตลอดจนการนำสารสนเทศ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและมีเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัย พัฒนาศักยภาพผู้เรียน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือในบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	ของผู้เรียนได้อย่างเท่าเทียม อันนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้มีความทันสมัยและเป็นสากล	มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	สารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนการวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

5.1 ความหมายการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยที่ได้นิยามความหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

นัตสวีร์ ทานไธสง (2562, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เป็นการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง

อุกฤษฎ์ อินต๊ะสาร (2563, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการสอนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศในการช่วยเหลือ แนะนำให้การสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน เพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของครูให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน โดยมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะการนิเทศ คือ 1) การนิเทศโดยการมีส่วนร่วม 2) การนำสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ มาสนับสนุนให้การนิเทศ 3) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายการนิเทศ 4) การนิเทศการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 5) การนิเทศโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 6) การประยุกต์ใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการนิเทศการสอน

พรสวรรค์ เหลาเวียง (2564, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของด้านการนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุง พัฒนาและ แก้ไขปัญหาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการ เรียนการสอนมีคุณภาพ เกิดความเชื่อมั่น ถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้เรียนและครูสามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน โดยการสำรวจปัญหาและความต้องการนิเทศ การจัดทำแผนและปฏิทิน การนิเทศ

การจัดทำเครื่องมือการนิเทศ การติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการนิเทศ เพื่อให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

จักรกฤษณ์ กังหัน (2565, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสภาพการดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบัน มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนิเทศ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหา 3) ด้านการวางแผนและเตรียมการนิเทศ 4) ด้านการปฏิบัติการนิเทศ 5) ด้านการประเมินผลการนิเทศ

วราลักษณ์ อาจวิชัย (2565, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการนิเทศแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานระหว่างผู้รับการนิเทศภายในสถานศึกษาและผู้นิเทศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เกิดจากการไว้ใจ การร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนรวมถึงการสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

พิมพิลา อำนาจ (2566, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของด้านการนิเทศและประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผลการ ดำเนินงานการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดระบบนิเทศและประกันคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาดำเนินการนิเทศพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศรวมทั้ง การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผล และรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ การนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครูอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ของนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการจากหน่วยงานย่อย ภายในโรงเรียน และมีการประเมินผลในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลระดับ โรงเรียนและมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมีการชี้แจงสร้างความเข้าใจในการดำเนินการของการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิดวิเคราะห์ อ่าน เขียน และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และมีเครื่องมือการประเมินที่มีคุณภาพ และครอบคลุมทุกรายการ

แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์ (2568, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาในยุคดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาที่ชี้แนะช่วยเหลือในการจัดการเรียนการสอนของครู และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

Taheri & Pennington (2024, p. 4) ได้ให้ความหมายของการนิเทศเพื่อส่งเสริมความฉลาดทางดิจิทัลไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเทคโนโลยีดิจิทัล และการประเมิน ประมวลผล รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิจารณญาณ ปลอดภัย และมีจริยธรรม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากรทางการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Basilio (2021, p. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษา (Instructional supervision) หมายถึง กระบวนการที่เป็นมืออาชีพ มีความต่อเนื่องและอาศัยความร่วมมือเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนแนวคิด การอำนวยความสะดวก หรือการสร้างสรรค์เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงสถานการณ์การเรียนรู้และคุณภาพของการเรียนรู้ในโรงเรียน นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาชีพของครูและส่งเสริมประสิทธิภาพของกลยุทธ์การสอนที่นำมาใช้

Baggay, et al. (2021, p. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษา (Instructional supervision) หมายถึง หนึ่งในกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้พยายามเพื่อให้บรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดของการนิเทศคือการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของครู จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากระบวนการและเครื่องมือในการนิเทศที่จะปรับปรุงการชี้แนะและการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถในการสอนของครู

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครู โดยบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพลวัต

ในศตวรรษที่ 21 กลไกนี้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูและการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการผ่านการกำกับติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานหลักสูตร ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.2 ความสำคัญการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยดังที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อไปนี้

จักรกฤษณ์ กังหัน (2565, หน้า 11 – 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดให้มีระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของครูให้ได้มาตรฐาน และสืบเนื่องจากผลของการปฏิบัติงานด้านการนิเทศในปัจจุบันพบว่า จำนวนศึกษานิเทศก์มีไม่เพียงพอต่อความต้องการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง ทำให้สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการนิเทศภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กฤษณะ ไกรสี (2567, หน้า 98) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาแบบออนไลน์ในยุคดิจิทัล ไว้ว่า ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ช่วยให้ระบบการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ismail (2018, p. 115) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ การนิเทศการศึกษาในยุคดิจิทัล ไว้ว่า การศึกษาไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เพียงการพิจารณาความต้องการของมนุษย์และข้อกำหนดของปัจจุบันอีกต่อไป แต่มุ่งที่จะจัดการและสะท้อนถึงการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของมนุษย์ ตลอดจนความจำเป็นของอนาคต ยุคดิจิทัลต้องการให้นักการศึกษาดำเนินการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับปรุง ตรวจสอบการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนเอง และรับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (แปรจากภาษาอังกฤษ)

Basilio (2021, p. 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ การนิเทศการศึกษาว่า วัตถุประสงค์หลักของการนิเทศการศึกษาและการประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นในศตวรรษที่ 21 หรือหลังจากนั้น คือการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีความหมายนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพของโรงเรียนในการใช้การนิเทศครูอย่างจริงใจ เพื่อปูทางไปสู่กระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มสมรรถนะของครู และตอบสนองต่อความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

Baggay, et al. (2021, p. 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษา เนื่องจากสามารถเสริมสร้างคุณภาพขององค์กรทางการศึกษาได้ ซึ่งหน้าที่นิเทศครู เช่น การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปรับปรุงโรงเรียนในภาพรวม นอกจากนี้ การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของครูอีกด้วย

Muthanje Peter, Muthanje Peter & Kubai (2021, p. 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศช่วยเพิ่มคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอนผ่านการตรวจสอบบันทึกทางวิชาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู และการตรวจสอบตารางสอน ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ในทางกลับกันหากไม่สามารถดำเนินงานเหล่านี้ได้จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำ โดยความสามารถในการดำเนินการนิเทศการศึกษานั้นถือเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของโรงเรียน

จากงานวิจัยที่มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัย ที่ได้นิยามความหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการขับเคลื่อนคุณภาพวิชาการและสมรรถนะวิชาชีพของครูให้ก้าวทันต่อบริบทโลกยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นกลไกบูรณาการที่ส่งเสริมการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง อีกทั้งยังสร้างระบบนิเทศภายในที่เข้มแข็งผ่านการร่วมมือ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร และการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตาราง 22 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบงชี้ขององค์ประกอบการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
กระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครู โดยบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพลวัตในศตวรรษที่ 21 กลไกนี้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูและการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการผ่านการกำกับติดตามและ	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการขับเคลื่อนคุณภาพวิชาการและสมรรถนะวิชาชีพของครูให้ก้าวทันต่อบริบทโลกยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นกลไกบูรณาการที่ส่งเสริมการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง อีกทั้งยังสร้างระบบนิเทศภายในที่เข้มแข็ง	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครู ในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้เรียน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. ผู้บริหารสถานศึกษาการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หตาราง 22 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียน ให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน หลักสูตร ท่ามกลางสภาวะ แวดล้อมทางการศึกษาที่มีความ ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว	ผ่านการร่วมมือ อันจะนำไปสู่ ความยั่งยืนขององค์กร และการ บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ท่ามกลางสภาวะการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิง ปฏิบัติการและการกำกับติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตาม มาตรฐานหลักสูตร และสร้าง ความยั่งยืนให้แก่องค์กร	3. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสามารถพัฒนา สมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อ ความต้องการของผู้เรียน 4. การแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการ และการกำกับติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ 5. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตาม มาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และสร้างความยั่งยืนให้แก่ องค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ ณ ถนนนิตโย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีเขตพื้นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสกลนคร, อำเภอโคกศรีสุพรรณ, อำเภอโพนนาแก้ว, อำเภอกุสุมาลย์, อำเภอภูพาน, อำเภอเต่างอยและอำเภอกุดบาก ณ ปีการศึกษา 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้น 174 แห่ง จำแนกเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา 103 แห่ง, ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น 64 แห่ง , ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 แห่ง และระดับประถมศึกษาอย่างเดียว 6 แห่ง เมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน จำนวน 71 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566 มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 33,434 คน แบ่งเป็นระดับก่อนประถมศึกษา 6,233 คน, ระดับประถมศึกษา 23,246 คน, ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3,825 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 130 คน มีจำนวนห้องเรียนรวม 1,831 ห้อง และมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดรวม 2,597 คน (ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน 2566) ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ที่ 116 และอัตราส่วนห้องเรียนต่อนักเรียนอยู่ที่ 120 การบริหารจัดการในพื้นที่มีการจัดตั้งศูนย์อำนวยการเครือข่ายจำนวน 16 ศูนย์ เพื่อการกำกับดูแลสถานศึกษาอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ จำนวน 7 แห่ง และโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 29 แห่ง

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์สำหรับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

3. พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัยและสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัดให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบท

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

2. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิต หรือสุขภาวะด้านการเรียนรู้ หรือพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ และสังคม

3. ผู้เรียนมีการบูรณาการทักษะในการทำงาน (Cross functional Skills)

4. ผู้เรียนมีพัฒนาการสมวัย มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้นและมีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21

5. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตร

6. ส่งเสริมครูให้มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตร

7. พัฒนาให้ครูมีเทคนิค วิธีการในการปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน

8. สถานศึกษามีการออกแบบกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

9. สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพของระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

10. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมหรือเครื่องมือบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้

11. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี นำนวัตกรรมหรือเครื่องมือบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ และทุกภาคส่วนเข้ามามีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

12. พัฒนาระบบเครือข่ายในการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี

13. สถานศึกษามีกระบวนการทำงานเป็นทีม และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder)

14. สร้างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษา

3. กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา ขอบข่ายและภารกิจ

กลยุทธ์ (Strategies) แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดประเด็นกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งมีความสุขและความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

นโยบายทางการศึกษา (Educational Policy) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของหน่วยงานระดับสูง โดยขับเคลื่อนภายใต้แนวทางโรงเรียนน่าอยู่ คุณครูพากเพียร ผู้เรียนมีความสุข ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนน่าอยู่ เน้นความปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ห้องน้ำสะอาด โรงอาหารถูกสุขลักษณะ และห้องสมุดพร้อมสำหรับการเรียนรู้

คุณครูพากเพียร มุ่งให้ครูมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ (PA) โดยมีจุดเน้นที่ห้องเรียนคุณภาพ (Q – Classroom) ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศชั้นเรียนเชิงบวก, หลักสูตร, สื่อเทคโนโลยี, Active Learning, การวัดและประเมินผล, ผลงานผู้เรียน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ผู้เรียนมีความสุข ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยมีจุดเน้นด้านการอ่านออกเขียนได้, การจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์, ทักษะอาชีพ, ทักษะชีวิต และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ ONET, NT, PISA

ขอบข่ายและภารกิจ (Scope and Missions) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการดำเนินงานด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบข่ายและภารกิจที่สำคัญ 12 ประการ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์และจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา พร้อมทั้งกำกับ ตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

8. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคส่วนอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการศึกษา

10. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

การวิเคราะห์ (swot analysis) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จากข้อมูลข้างต้นได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths – S) ทุนเดิมขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานโยบายและวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า เขตพื้นที่มีวิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข” และนโยบาย “โรงเรียนน่าอยู่ คุณครูพากเพียร ผู้เรียนมีความสุข” ที่เน้นห้องเรียนคุณภาพ (Q – Classroom), Active Learning และ PLC ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับตัวแปร “ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล” ที่คุณกำลังศึกษา

โครงสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง การมีศูนย์อำนวยการเครือข่ายถึง 16 ศูนย์ ครอบคลุม 7 อำเภอ เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ การนิเทศ และการ “กระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ” (หนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน)

2. จุดอ่อน (Weaknesses – W) ข้อจำกัดภายในสถานศึกษา

ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและทรัพยากร จากโรงเรียน 174 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขยายโอกาสทางการศึกษา (65 แห่ง) โรงเรียนกลุ่มนี้ต้องรับภาระจัดการศึกษาตั้งแต่อนุบาลถึงมัธยมต้น ท่ามกลางข้อจำกัดด้านงบประมาณรายหัว การขาดแคลนครู (ไม่ครบชั้น / ไม่ตรงเอกคอมพิวเตอร์) และขาดโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

3. โอกาส (Opportunities – O) ปัจจัยภายนอกที่เกื้อหนุน

นโยบายพลิกโฉมการศึกษาระดับชาติ: นโยบาย “เรียนดี มีความสุข” (Anywhere Anytime) สนับสนุนแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลส่วนกลาง ซึ่งช่วยลดภาระการสร้างสื่อของโรงเรียนได้

โครงการเครือข่ายคุณภาพ การมีโรงเรียน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ และโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (29 แห่ง) สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อแบ่งปันทรัพยากรด้านดิจิทัลได้

4. อุปสรรค (Threats – T) ความท้าทายเชิงบริบทพื้นที่

ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Digital Divide) ข้อมูล กสศ. ชี้ชัดว่าภาคอีสานมีสัดส่วนเด็กยากจนพิเศษสูง นักเรียนในพื้นที่ชนบทของสกลนครมักขาดแคลนอุปกรณ์สมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตที่บ้าน ทำให้การผลักดันการเรียนรู้ยุคดิจิทัลอาจยิ่งมีช่องว่างความเหลื่อมล้ำ

ความซับซ้อนของปัญหา ภาระงานที่หนัก ความขาดแคลน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไว อาจทำให้ครูเกิดความเครียดและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่าข้อมูล SWOT ข้างต้นสะท้อนภาพ ความขัดแย้งเชิงบริบท กล่าวคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีเป้าหมายนโยบายที่สูงและทันสมัย (S, O) แต่โรงเรียนขยายโอกาสกลับมีข้อจำกัดที่หนักหน่วง (W, T) สภาพปัญหานี้ไม่ใช่ปัญหาเชิงเทคนิคที่จะแก้ได้ด้วยการสั่งการจากบนลงล่าง หรือแค่รองบประมาณมาซื้อคอมพิวเตอร์ แต่ถือว่าเป็นความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจบริหารแบบเดิมได้ แต่ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เพื่อใช้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม เพื่อเข้าใจบริบทเด็กยากจนใช้ ความฉลาดทางอารมณ์ และการกระจายงาน เพื่อลดความเครียดและเสริมพลังให้ครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ มีบริบทที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาวการณ์ความท้าทายของการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐาน พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ฯ มีความมุ่งมั่นเชิงนโยบายที่ก้าวหน้า ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข” และนโยบาย “โรงเรียนน่าอยู่ คุณครูพากเพียร ผู้เรียนมีความสุข” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาห้องเรียนคุณภาพ (Q – Classroom) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

รวมถึงการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ การนำนโยบายดังกล่าวไปสู่ความสำเร็จกลับพบอุปสรรคที่สำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดจำนวน 65 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง (60 แห่ง) และขนาดเล็ก (5 แห่ง) ที่กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ชนบทและห่างไกล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568) สภาวการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งเชิงบริบท การที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาต้องรับภาระจัดการศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ท่ามกลางข้อจำกัดด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่ไม่พร้อม และปัญหาบุคลากรที่สอนไม่ตรงวิชาเอก ผนวกกับสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจของพื้นที่ที่มีสัดส่วนนักเรียนในครัวเรือนยากจนพิเศษสูงตามข้อมูลของ กสศ. ส่งผลให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและช่องว่างทางดิจิทัลที่รุนแรง ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายนโยบายระดับพื้นที่ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล กับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาที่เต็มไปด้วยข้อจำกัดนี้ ถือเป็นปมปัญหาที่สลับซับซ้อน ปัญหาเหล่านี้ไม่ใช่เพียง ปัญหาเชิงเทคนิคที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการสั่งการตามสายบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม หรือการรองบประมาณเพียงอย่างเดียว แต่เป็นความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ พฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรทั้งระบบ

ภายใต้ความท้าทายดังกล่าว การขับเคลื่อนงานวิชาการให้เกิดประสิทธิผลในยุคดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการพลิกวิกฤต ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมในการประสานความร่วมมือ ใช้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์เพื่อทำความเข้าใจข้อจำกัดของผู้เรียนและลดความตึงเครียดของครูผู้สอน ตลอดจนสามารถกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานผ่านกลไกศูนย์อำนวยการเครือข่ายทั้ง 16 ศูนย์ เพื่อกระตุ้นให้ครูกล้าที่จะพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างยืดหยุ่น การศึกษาในบริบทพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จึงเป็นกรณีศึกษาที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยเป็นบทพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในมิติใดที่เป็นปัจจัยชี้ขาดในการนำพาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาก้าวข้ามข้อจำกัด และบรรลุประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีดังนี้

1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2567, หน้า 99 – 104) ได้ทำการศึกษาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่าลำดับความสำคัญสูงสุดคือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านวิสัยทัศน์ และสุดท้ายคือด้านการจัดการความรู้ 3) โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ, วัตถุประสงค์, เนื้อหา, กระบวนการพัฒนา, และการวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ธนบัตร กองแก้ว, และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 71, 79) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง (0.279) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความกลมเกลียว (0.259) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (0.231) ตามลำดับ 3) แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมี 15 ประการ เช่น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ครูสบายใจ, ให้กำลังใจครูเมื่อทำงานผิดพลาด, รับฟังความคิดเห็น, และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วรพัทธ์ ดีอนันต์กรณ์ และ ต้องลักษณ์ บุญธรรม (2566, หน้า 65 – 71) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของครูประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของครูในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์, การพัฒนาศักยภาพของตนเอง, การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตามลำดับ 2) โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์

ณัฐพร สายศร (2563, หน้า 1) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการผลักงานสู่ความรับผิดชอบ 2) การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศานตมล แสงพล และคณะ (2562, หน้า 229) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมี 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร, ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์การ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความคิดเห็นสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ 4) แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 2 นโยบาย คือ การยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร และการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา

ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม (2567, หน้า 5) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน 3) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญประกอบด้วย 5 ด้าน คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม การจัดการความรู้ การสร้างความกลมเกลียว วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการรับมือความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน โดยผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานได้เต็มศักยภาพเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จินตนา สิงห์ภา (2568, หน้า 5 – 6) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค – สแควร์ เท่ากับ 41.351 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ค่า P – value เท่ากับ 0.064 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 29 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ (TLI) เท่ากับ 0.996 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.026 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเท่ากับ 0.782 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ร้อยละ 61.1

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มีดังนี้

พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), สุนทร สายคำ และประจิตร มหาหิง (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 การวิจัยแบบผสมผสานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอแนวทางการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณคือผู้บริหารและครู 310 คน และกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพ 6 คน

เครื่องมือคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านกระบวนการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านหลักสูตรสถานศึกษาและการใช้สื่อฯ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการวัดผลประเมินผล 2) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือ ควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 จัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ใช้สื่อดิจิทัลที่ทันสมัย และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย

นุชเรศ คำดีบุญ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยมีข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สำคัญคือ สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.47) โดยมิติด้านการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการจัดลำดับดัชนีความต้องการจำเป็น พบความแตกต่างระหว่างภาษาหลักสูตรในบทคัดย่อ โดยบทคัดย่อภาษาไทยระบุลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วนเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการพัฒนาหลักสูตร ในขณะที่บทคัดย่อภาษาอังกฤษระบุลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วนเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการวัดและประเมินผล งานวิจัยนี้ยังได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น โดยเฉพาะมิติด้านการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นบูรณาการเนื้อหาร่วมกับทักษะชีวิต มิติด้านการวางแผนวิชาการที่ส่งเสริมการลดภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน มิติด้านการจัดการเรียนการสอนที่อาศัยการวิจัยในชั้นเรียน และมิติด้านการวัดประเมินผลตามสภาพจริงด้วยตัวชี้วัดที่เป็นระบบ ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้รับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติการจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมอยู่ในระดับมาก

กฤชกร ไพคำนาม และสุรางคนา มัณยานนท์ (2565, หน้า 55 – 61) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของศูนย์เครือข่ายกุดบาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.30) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการบริหารและพัฒนา

หลักสูตร 2) ระดับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.22) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะชีวิตและการทำงาน 3) แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรจัดอบรมให้ครูมีความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล จัดสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านทักษะผู้เรียน ครูต้องจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้วางแผน คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง

วัฒนา พึ่งน้ำ และอาคม อึ่งพวง (2567, หน้า 63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ได้มีแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดมีทักษะในการสื่อสารข้อมูลและการรู้เท่าทันสื่อ มีความเข้าใจในเทคโนโลยี จึงเป็นเหตุผล ที่ทำให้สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร, ศุภชัย ทวี และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2568) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ระดับการบริหารความสัมพันธ์ และสร้างสมการพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู 285 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยและระดับการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ปัจจัยด้านผู้ปกครองและชุมชน และปัจจัยด้านครูผู้สอนส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 66.00

แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์ (2568, หน้า 36 – 47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในยุคดิจิทัลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.09) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 2) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารและครูวิชาการที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาสำคัญคือโรงเรียนขาดครูที่เข้าใจการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น งบประมาณพัฒนาสื่อไม่เพียงพอ แนวทางพัฒนาคือต้องจัดอบรมการทำหลักสูตรท้องถิ่น จัดครูให้ตรงวิชาเอก และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีดังนี้

2.1 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

Bagwell (2020, pp. 30 – 33) เรื่อง การเป็นผู้นำฝ่าวิกฤตโรคระบาด: ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและการลงมือทำอย่างมีจุดมุ่งหมาย (Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action) ผลการวิจัยพบว่า การที่สถานศึกษาทั่วโลกต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่การเรียนออนไลน์และการเรียนทางไกลอย่างกะทันหันนั้น ไม่ได้เพียงแค่สร้างความท้าทายเชิงเทคนิคในการใช้งานซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่มันยังทำหน้าที่เป็นเสมือนแว่นขยายขนาดใหญ่ที่สะท้อนและขยายภาพให้เห็นถึงรอยร้าว ความไม่เท่าเทียม และความเหลื่อมล้ำที่มีอยู่เดิมในระบบนิเวศการศึกษาอย่างชัดเจน วิกฤตโรคระบาดโควิด –19 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาทบทวนโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ใหม่ทั้งหมด ประเด็นสำคัญในระดับอภิปรายผลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่โรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ได้สำเร็จหรือไม่ ปัญหาหลายประการที่สถานศึกษาและนักเรียนต้องเผชิญในช่วงวิกฤต ขนาดโรงเรียน

ที่ต่างกัน ความซับซ้อน และขอบเขตที่กว้างเกินกว่าที่งบประมาณ อำนาจการบริหารจัดการ หรือทรัพยากรของโรงเรียนระดับท้องถิ่นเพียงแห่งเดียวจะสามารถแก้ไขได้อย่างเบ็ดเสร็จ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ซึ่งสะท้อนผ่านความไม่เท่าเทียมในการครอบครองและเข้าถึงอุปกรณ์เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และระบบเครือข่ายไร้สาย เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐศาสตร์การเมืองระดับชาติหรือระดับรัฐที่หยั่งรากลึกเกินกว่าจะแก้ปัญหาได้ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้นำระดับองค์กรเพียงลำพัง

Bawit (2023, pp. 440 – 447) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของหัวหน้าสถานศึกษาและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (adaptive leadership of school heads and the school performance on the school – based management) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยระดับภาวะผู้นำในด้านความฉลาดทางอารมณ์ (การตระหนักรู้ในตนเองและสังคม การจัดการความสัมพันธ์) ด้านความยุติธรรมในองค์กร (ความยุติธรรมในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูล) และด้านลักษณะนิสัย (ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ) ถูกสังเกตเห็นในระดับสูง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านการบริหารจัดการและการปกครอง และการจัดการทรัพยากรที่อยู่ในระดับสูงมาก สรุปได้ว่าหัวหน้าสถานศึกษาที่เห็นคุณค่าในความแตกต่างและความคิดเห็นของผู้อื่นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่กลมกลืนและยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนได้

Sumiati, Kurniady, Komariah, Suryana, Dadi & Zaini Hafidh (2024, pp. 17 – 18) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้อำนวยการสถานศึกษาสู่ผลการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลส่งผ่านของวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบร่วมมือ (Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance The Mediating Effect of Collaborative School Culture) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครู 2) วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการนี้ 3) การวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM – PLS) จากครูประถมศึกษา 425 คน ยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนส่งผลโดยตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (beta = 0.583) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังประสิทธิภาพการสอนของครู (beta = 0.470) ผลการศึกษาเน้นย้ำว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้

ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและปลอดภัยเพื่อให้ครูสามารถรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนได้

Omran, & Abo – Thabet (2024, p. 126) เรื่อง แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบปรับตัวและความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน (Adaptive leadership practices and their relationship to the performance of school teachers in the West Bank – Palestine.) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพการทำงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา ($r = 0.63$, $p \leq 0.01$) แม้ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณจะชี้ให้เห็นว่าในภาพรวม ระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบปรับตัวยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำ (คะแนนเฉลี่ย 2.56) ขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานของครูอยู่ที่ระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 3.095) แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว (In – depth Interviews) กลับเผยให้เห็นนัยยะที่สำคัญว่า แนวปฏิบัติเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้อย่างมหาศาล พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมการสื่อสารที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และเปี่ยมด้วยความเห็นอกเห็นใจ โดยไม่แบ่งแยกวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ และ 3) การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือเป็นทีมภายใต้กรอบคิดทฤษฎี Job Demands – Resources (JD – R) Model ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และให้อำนาจครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถบรรเทาอุปสรรคความเครียดอันเกิดจากสภาวะวิกฤต หรือการเปลี่ยนผ่านรูปแบบการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันต่องาน รู้สึกได้รับการสนับสนุน และพร้อมที่จะสรรค์สร้างนวัตกรรมการสอนเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนต่อไป

Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar (2025, pp. 906 – 912) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความท้าทายของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ในการศึกษาศตวรรษที่ 21 (Adaptive Leadership of Principals A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education) ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนสามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนรู้และปรับหลักสูตรให้เข้ากับ

ความต้องการของโลกาภิวัตน์ได้ 2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การเรียนรู้ออนไลน์ และสามารถปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ได้รับอิทธิพลจากมาตรฐานสากล และบูรณาการแนวปฏิบัติระดับนานาชาติในการสอนได้ 3) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในโรงเรียนสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม โดยผู้บริหารจะใช้โอกาสในการเพิ่มคุณภาพการศึกษาอย่างสร้างสรรค์และอิงหลักฐาน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู และนำเสนอเทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Sheehan (2026, p. 27) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ K – 12 และการรับรู้ความสามารถของตนเองสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต (The relationship between K – 12 school administrators' adaptive leadership behaviors and self – efficacy for crisis management) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive leadership behavior) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Linear regression) จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 51 คน ด้วยเครื่องมือ Adaptive Leadership Behavior Scale (ALBS) และ ค่า $F(1, 49) = 20.59$ ที่ระดับนัยสำคัญ $p < .001$ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบปรับตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการวิกฤตได้ถึงร้อยละ 29.60 ($R^2 = .296$) หรือเกือบหนึ่งในสามของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารที่ได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตโดยเฉพาะ (Crisis – management training) จะรายงานระดับความเชื่อมั่นในตนเองที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้าม การฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว หรือการมีประสบการณ์การทำงานในวิชาชีพอื่นที่มิใช่สายการศึกษามาก่อน ไม่ได้เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤต ข้อค้นพบจากการอภิปรายผลตอกย้ำว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวน ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบปรับตัวผ่านการควบคุมและกำกับดูแลความเครียดของบุคลากร (Regulating distress) การรักษาความสนใจอย่างมีวินัยต่อเป้าหมายระยะยาว (Maintaining disciplined attention) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม จะสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัย

ทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Adaptive capacity) เพื่อตอบสนองต่อวิกฤตเพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลมีดังนี้

Ghavifekr & Rosdy (2015, p. 180) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี ประสิทธิผลของการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในโรงเรียน (Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools) ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงต่อพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ในขณะเดียวกันก็สะท้อนให้เห็นถึงอุปสรรคเชิงโครงสร้างของการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างครู 101 คนในโรงเรียนสังกัดรัฐบาลพบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ICT ทำให้บทเรียนมีความตื่นตัวและดึงดูดความสนใจได้ดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ย 1.67, SD 0.63 โดยมีผู้เห็นด้วยร้อยละ 52.5 และเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 40.6) รวมถึงช่วยพัฒนาทักษะการอ่านและการเขียนและเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารความรู้และความมั่นใจของนักเรียนในการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบยังชี้ให้เห็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ โดยประสบปัญหา ไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมการสอนที่ใช้ ICT และสิ่งที่น่ากังวลที่สุดคือ ทรัพยากรด้าน ICT จำนวนมากที่โรงเรียนจัดหาให้กลับถูกปล่อยทิ้งให้สูญเปล่าสาเหตุหลักสืบเนื่องมาจากการที่ครูยังขาดความรู้และทักษะรวมถึงข้อจำกัดด้านการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน การจัดซื้อเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่สถาบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนโยบายการจัดสรรเวลา และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

Reich & Ito (2017, p. 25) ได้ทำการศึกษาเรื่อง จากเจตนาดีสู่ผลลัพธ์ที่แท้จริง: ความเสมอภาคผ่านการออกแบบในเทคโนโลยีการเรียนรู้ (From good intentions to real outcomes: Equity by design in learning technologies) ผลการวิจัยพบว่าความเชื่อที่ว่าการนำเทคโนโลยีการศึกษาแบบเปิดและใช้ฟรีเข้ามาในสถานศึกษาจะสามารถสร้างความเสมอภาคและพลิกโฉมระบบการศึกษาให้เป็นประชาธิปไตยได้โดยอัตโนมัตินั้น เป็นเพียงมายาคติทางการศึกษา ผลการวิจัยเชิงวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า

แม้ในยุคปัจจุบันความพยายามในการจัดสรรทรัพยากรดิจิทัลจะทำให้เด็กและเยาวชนในทุกระดับชั้นทางสังคมเศรษฐกิจมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีผ่านโรงเรียนได้มากขึ้น แต่ช่องว่างความเหลื่อมล้ำกลับยังคงดำรงอยู่และขยายตัวลึกลงในรูปแบบเทคโนโลยีเดียวกัน แต่โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน ข้อค้นพบระบุว่า ในโรงเรียนที่ให้บริการกลุ่มนักเรียนชนชั้นนำหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจดี เทคโนโลยีมักถูกนำมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่ก้าวหน้า ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การค้นคว้าอิสระ และการออกแบบ ในขณะที่โรงเรียนที่ให้บริการนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางสังคม เทคโนโลยีชนิดเดียวกันกลับถูกนำมาใช้ในลักษณะที่เข้มงวดและตีกรอบ เช่น การให้ทำแบบฝึกหัดทบทวนความรู้เดิมซ้ำ ๆ เพื่อต่อสู้กับโครงสร้างความเหลื่อมล้ำนี้ นักการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ ความเสมอภาคผ่านการออกแบบ ซึ่งเรียกร้องให้มีกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างครอบคลุม โดยให้กลุ่มผู้ใช้หลัก มีส่วนร่วมแต่ต้นทาง รวมถึงการผลักดันการเรียนรู้ข้ามวัย ระหว่างเด็ก พ่อแม่ และผู้สอน เพื่อสร้างโครงข่ายทุนทางสังคมและทุนทางเทคนิคที่จำเป็นต่อการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่แท้จริง

Kormos (2018, หน้า 42) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลที่ซ่อนเร้น: การศึกษาการเข้าถึงเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนและอินเทอร์เน็ตของครู โดยจำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม (The hidden digital divide: A study of teacher access to instructional technology and internet based upon school location and socioeconomic status.) ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างและช่องว่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านความถี่ของการเข้าถึง การประยุกต์ใช้และการรับรู้ถึงประสิทธิผลของเทคโนโลยีทางการศึกษาระหว่างครูผู้สอนที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างครูสายสามัญศึกษา (K – 12) จำนวน 2,200 คน (ตอบกลับสมบูรณ์ 1,998 คน) พบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตชานเมือง (Suburban) มีอัตราความถี่ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องเรียนสูงสุด และมีมุมมองเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือผ่านเว็บ (Web – based tools) มากที่สุด รองลงมาคือครูในเขตชนบท (Rural) ในขณะที่ครูในเขตเมือง ซึ่งส่วนใหญ่มักปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีความต้องการจำเป็นสูงและมีอัตราความยากจนหนาแน่น กลับมีระดับการใช้งานและการรับรู้ถึงประสิทธิผลของเทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำที่สุด ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ในบทสรุปยืนยันว่า ปรากฏการณ์นี้คือช่องว่างทางดิจิทัลที่ซ่อนอยู่ ซึ่งไม่ได้เกิดจากตัวชี้วัดพื้นฐานอย่างความเร็วอินเทอร์เน็ต

ที่บ้านเท่านั้น แต่เกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งกับปัจจัยเชิงโครงสร้างอื่น ๆ ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลาง นโยบายการบริหารของสถาบันที่กีดกันหรือสั่งแบนการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์บางประเภท ระดับประสบการณ์ของครู และอคติทางความเชื่อของครูที่มีต่อเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สำคัญซึ่งขัดขวางไม่ให้นักเรียนระดับรากหญ้าได้เข้าถึงการประยุกต์ใช้โปรแกรมสร้างสรรค์ผลงาน (Productivity tools) อย่างเต็มศักยภาพ

Banu (2023, p. 14) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการและการบริหารการศึกษา (The Impact of Technology Integration in Educational Management and Administration) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบูรณาการเทคโนโลยีทำให้กระบวนการบริหารงานง่ายขึ้นโดยการทำงานประจำให้เป็นอัตโนมัติ เช่น การจัดตารางเวลา การติดตามการเข้าเรียน การสร้างรายงานและการจัดการทรัพยากร ซึ่งช่วยลดภาระงานด้วยมือ ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพ 2) เทคโนโลยีช่วยให้ผู้บริหารและผู้จัดการทางการศึกษาสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุน โดยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้เข้าใจแนวโน้มผลการเรียนของนักเรียน ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ที่อิงตามหลักฐาน 3) ระบบสารสนเทศนักเรียน ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการและจัดเก็บข้อมูลนักเรียนได้อย่างปลอดภัย รวมถึงข้อมูลการลงทะเบียน บันทึกการเข้าเรียน ผลการเรียน และความก้าวหน้าทางวิชาการ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล สร้างรายงาน และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้อย่างง่ายดาย

Zhang (2023, p. 13) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลกระทบของการบูรณาการเทคโนโลยีที่มีต่องานวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (Assessing the impact of technology integration on educational management research) ผลการวิจัยพบว่า 1) การประยุกต์ใช้การจัดการข้อมูลในการบริหารการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลนักเรียน โดยโรงเรียนสามารถใช้ระบบสารสนเทศนักเรียน (SIS) เพื่อติดตามผลการเรียน การเข้าเรียน และกิจกรรมทางสังคม เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและลักษณะของนักเรียนแต่ละคนได้ดีขึ้น 2) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) สามารถช่วยผู้บริหารในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรมการสอน โดยผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา

ระบบสามารถช่วยผู้บริหารเข้าใจแนวโน้มความต้องการของนักเรียนและคาดการณ์จำนวนนักเรียนในอนาคตเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดสรรทรัพยากร 3) อย่างไรก็ตาม การบูรณาการระบบเหล่านี้ยังเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญคือความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัว ซึ่งต้องมีมาตรการที่เข้มงวดในการป้องกันการรั่วไหลและการนำไปใช้ในทางที่ผิด

Maulana, Sirajuddin, Susanti, Sari & Karnati (2024, p. 115) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับตัวในยุคดิจิทัลในสถาบันการศึกษา (Adaptive Leadership In The Digital Era In Educational Institutions) ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) เพื่อให้สถาบันสามารถอยู่รอด แข่งขันได้ และพร้อมรับมือกับกระแสการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ตลอดจนแนวคิด Society 5.0 ที่เน้นการประสานความร่วมมือระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์วรรณกรรมเชิงลึกชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวต้องการความตระหนักรู้ที่รวดเร็วและยืดหยุ่น ในการอ่านทิศทางคาดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำสถานศึกษาต้องประยุกต์ใช้ 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะการคาดการณ์ เพื่อคาดเดาแนวโน้ม 2) ความสามารถในการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนโดยไม่สูญเสียอัตลักษณ์ของสถาบัน และ 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้นำต้องเผชิญมีความซับซ้อนสูงครอบคลุมมิติทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และจิตวิทยา โดยเฉพาะปัญหาความเสื่อมถอยทางศีลธรรมของเยาวชนและการถดถอยของทักษะการคิดเชิงวิพากษ์อันเกิดจากการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วโดยปราศจากการไตร่ตรอง การแก้ปัญหานี้เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องปรับตัวสู่การเป็น E – leadership ที่สามารถกำกับทิศทางระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และประยุกต์ใช้นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI) ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพทางอารมณ์ของครูและบุคลากรในองค์ก

Singhathongkul, Sirisuthi & Prasertphorn (2025, p. 44) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้อำนวยการสถานศึกษาสู่ผลการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลส่งผ่านของวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบร่วมมือ (Model

Development of Academic Administration Effectiveness in the Digital Era for Extra Large – Size Primary Schools Under the Office of Basic Education Commission) ผลการวิจัยพบว่าการวิจัยเชิงประจักษ์นี้ได้ประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีการออกแบบการวิจัยที่รัดกุมและแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ (Phases) หลัก ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละระยะได้สะท้อนให้เห็นถึงกลไกการบริหารวิชาการที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้ในระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนทั้งสิ้น 377 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ร่วมกับการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ 1.00 ในทุกข้อคำถาม และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) สูงถึง 0.93 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดคือการพัฒนาหลักสูตร ในขณะเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยทุกองค์ประกอบย่อยมีความคาดหวังในระดับมากที่สุดเช่นกัน และด้านที่ได้รับค่าเฉลี่ยความต้องการสูงสุดคือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เมื่อนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมิติที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน พบว่า สามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ 1) การนิเทศภายใน 2) การวิจัย 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การประกันคุณภาพและการติดตามตรวจสอบ 6) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 7) การมีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ 8) การพัฒนาหลักสูตร

ในระยะที่ 2 ของงานวิจัย เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการ โดยใช้ข้อมูลฐานจากระยะที่ 1 มาบูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญระดับสูงจำนวน 3 ท่าน และผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม กับผู้ทรงคุณวุฒิอีก 10 ท่าน ผลลัพธ์ที่ได้คือการสถาปนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัล ซึ่งมีโครงสร้างเชิงระบบที่ครอบคลุม 6 องค์ประกอบหลัก โดยมีแกนกลางเป็นวงจร

คุณภาพ PDCA ที่คอยขับเคลื่อนมิติการปฏิบัติการ 7 ด้าน ซึ่งรวมวิธีการปฏิบัติการเชิงลึกถึง 105 วิธีการ ดังที่แสดงในรายละเอียดองค์ประกอบต่อไปนี้ 1. หลักการ กรอบแนวคิดพื้นฐานและปรัชญาที่ขับเคลื่อนระบบดิจิทัลและการปรับตัวในสถานศึกษา 2. วัตถุประสงค์เป้าหมายปลายทางในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพผู้เรียนด้วยเทคโนโลยี 3. ระบบและกลไก โครงสร้างการทำงานเชิงสถาบันที่เอื้อให้เกิดวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบร่วมมือ 4. องค์ประกอบและวิธีการปฏิบัติการ ขับเคลื่อนด้วยวงจร PDCA ครอบคลุม 7 องค์ประกอบและ 105 วิธีการปฏิบัติ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 20 วิธีการปฏิบัติ 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ 14 วิธีการปฏิบัติ 3) การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีฯ 13 วิธีการปฏิบัติ 4) การพัฒกระบวนการเรียนรู้ 16 วิธีการปฏิบัติ 5) การนิเทศภายใน 16 วิธีการปฏิบัติ 6) การประกันคุณภาพและการติดตามตรวจสอบ 12 วิธีการปฏิบัติ 7) การวิจัย การวัด และประเมินผล 14 วิธีการปฏิบัติ 5. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ปัจจัยเชิงสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนให้รูปแบบนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 6. การประเมินประสิทธิผล เครื่องมือและแนวทางในการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนอกจากตัวรูปแบบแล้ว ผู้วิจัยยังได้พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ออกแบบมาเพื่อรองรับการนำไปใช้จริง โดยคู่มือประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ รายละเอียดของรูปแบบ แนวทางการนำไปปฏิบัติ และวิธีการประเมินประสิทธิผล

ในระยะที่ 3 เป็นการประเมินรูปแบบการบริหารวิชาการและคู่มือการปฏิบัติงาน โดยผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงจำนวน 5 ท่าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยืนยันความสำเร็จของรูปแบบ โดยพบว่า รูปแบบและคู่มือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับ “มากที่สุด” ในภาพรวม เมื่อพิจารณาเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากระดับสูงสุดลงมา พบว่า ด้านความเหมาะสมได้รับคะแนนประเมินสูงสุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และด้านความเป็นประโยชน์ ตามลำดับ

จากการศึกษางานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า

งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ทำการศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ในฐานะปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยองค์ประกอบสำคัญที่พบร่วมกันคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม, การทำงานเป็นทีม, และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ในมิติของความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ ข้อค้นพบในงานวิจัยยังยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสำเร็จขององค์กรในหลายมิติ ได้แก่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนยังมีอิทธิพลโดยตรงกับการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล และสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานวิชาการได้

งานวิจัยในต่างประเทศยังเน้นย้ำถึงบทบาทของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนในการบริหารความท้าทาย ที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนส่งผลโดยตรงต่อการสร้าง วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู เมื่อบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ จะสามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของครูได้ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ ประสิทธิผลของงานวิชาการ นอกจากนี้ งานวิจัยต่างประเทศยังให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับด้านความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเองและความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อระดับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของประสิทธิผลงานวิชาการในยุคดิจิทัลด้านการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ากับการบริหารงานวิชาการ การนำระบบจัดการการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศนักเรียน และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ มาใช้ช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความเร็ว เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในดำเนินงาน อันจะทำให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิผล

จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา คือปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดแบบเดิมสู่การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น รับฟังอย่างลึกซึ้ง และใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการตัดสินใจ งานวิจัยในภาพรวมชี้ให้เห็นว่า การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับ 5 ด้านหลัก ได้แก่การสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม เพื่อการบริหารในภาพรวมที่มุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา การมีสมรรถนะทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกัน จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเห็นคุณค่าความแตกต่าง การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรม

การทำงานแบบร่วมมือ การบริหารจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน จะช่วยให้การจัดการข้อมูลบริหารทรัพยากร และการแก้ไขปัญหาต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ การแสดงออกที่เหมาะสมของผู้บริหารจะช่วยลดความขัดแย้งหรือสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาให้ยอมรับความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ข้อมูลจากการสังเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ และมีอำนาจพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ตอบโจทย์การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แนวทางการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. เครื่องมือที่ใช้
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,024 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน จากทั้งหมด 65 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์)

ตาราง 23 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1

อำเภอ	เล็ก	กลาง	รวมทั้งหมด
เมืองสกลนคร	2	19	21
กุสุมาลย์	–	5	5
เต่างอย	–	5	5
โคกศรีสุพรรณ	–	6	6
โพนนาแก้ว	1	11	12
ภูพาน	1	7	8
กุดบาก	1	7	8
รวม	5	60	65

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในปีการศึกษา 2568 สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน จากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 65 โรงเรียน ที่สังกัดอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

1.2.1 ผู้วิจัยแบ่งโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะขนาดของโรงเรียน ได้ดังตาราง

ตาราง 24 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน แยกตามขนาดของโรงเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก	5
โรงเรียนขนาดกลาง	60
รวม	65

1.2.2 ผู้วิจัยกำหนดหน่วยการสุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในทุกอำเภอโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ได้จำนวนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาแบ่งตามลักษณะขนาดโรงเรียน ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.3 กำหนดผู้บริหารตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะขนาดโรงเรียน ได้ตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน ดังนี้

1.2.3.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน จาก 5 โรงเรียน ได้ตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน

1.2.3.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 60 คน จาก 60 โรงเรียน ได้ตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 โรงเรียน ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน

1.2.4 กำหนดครูผู้สอนตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 260 คน ดังนี้

1.2.4.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยเป็นโรงเรียนเดียวกันกับที่สุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.4.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน ๆ ละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 240 คน โดยเป็นโรงเรียนเดียวกันกับที่สุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.4.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนแต่ละโรงเรียนใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 240 คน และได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 325 คน ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 25 – 26

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 5 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอเมือง							
1	บ้านหนองมะเกลือ	1	14	15	1	4	5
2	บ้านพะเนาว์ราษฎร์บำรุง	2	16	18	1	4	5
โพนนาแก้ว							
3	บ้านแป้นสามัคคีราษฎร์บำรุง	0	11	11	1	4	5
ภูพาน							
4	บ้านใหม่พัฒนา	1	13	14	1	4	5
กุดบาก							
5	บ้านนาม่องดงนิมิตวิทยา	1	10	11	1	4	5
รวม		5	64	69	5	20	25

ตาราง 26 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 60 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอเมือง							
1	บ้านหนองศาลาราษฎร์บำรุง	1	14	15	1	4	5
2	บ้านพานสหราษฎร์บำรุง	1	15	16	1	4	5
3	โคกเลาะวิทยาคาร	1	14	15	1	4	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
4	ศรีบุญเรืองวิทยาคาร	2	14	16	1	4	5
5	บ้านดอนแคน คุรุราษฎร์ผดุงวิทย์	1	14	15	1	4	5
6	บ้านหนองลาด (ราษฎร์อุทิศวิทยาคม)	2	14	16	1	4	5
7	บ้านหนองหอย	2	21	23	1	4	5
8	ศิริราษฎร์วิทยาคาร	2	15	17	1	4	5
9	ทุ่งมนพิทยาคาร	1	14	15	1	4	5
10	บ้านม่วงลายราษฎร์ผดุงศิลป์	2	13	15	1	4	5
11	บ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร	2	14	16	1	4	5
12	บ้านหนองนาเลิศ	1	14	15	1	4	5
13	บ้านท่าวัด'คุรุราษฎร์บำรุงวิทย์'	1	14	15	1	4	5
14	ชุมชนโนนหอมไผ่ล้อม	1	14	15	1	4	5
15	บ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ	1	14	15	1	4	5
16	บ้านบ่อนสหราษฎร์บำรุง	1	13	14	1	4	5
17	บ้านหนองไผ่	1	14	15	1	4	5
18	บ้านนาคำวิทยาคาร	1	14	15	1	4	5
19	บ้านลาดกระเชอ (คุรุราษฎร์ชูวิทย์)	2	18	20	1	4	5
	อำเภอกุดบาก						
20	บ้านหนองสะไนราษฎร์รังสฤษฎ์	1	14	15	1	4	5
21	บ้านหนองค้าดารกานนท์วิทยา	1	14	15	1	4	5
22	ชุมชนบ้านกุดไห	2	14	16	1	4	5
23	บ้านกลาง ผดุงราษฎร์วิทยา	2	14	16	1	4	5
24	บ้านค้อใหญ่	1	14	15	1	4	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
25	บ้านกุดแฮดวัฒนราษฎร์ผดุง	2	14	16	1	4	5
26	บ้านบัวคุรุราษฎร์สามัคคี	2	14	16	1	4	5
	อำเภอกุสุมาลย์						
27	บ้านอีกุด	1	15	16	1	4	5
28	บ้านม่วงวิทยา	2	13	15	1	4	5
29	บ้านโพนแพง เจียรวนนท์อุทิศ 5	2	26	28	1	4	5
30	บ้านหนองบัวสร้างวิทยาคาร	1	13	14	1	4	5
31	นาเพียงสว่างวิทยานุกูล	2	24	26	1	4	5
	อำเภอโคกศรีสุพรรณ						
32	บ้านห้วยหีบวิทยาธาร	1	13	14	1	4	5
33	บ้านเหล่าโพนค้อเหล่าราษฎร์วิทยา	1	14	15	1	4	5
34	บ้านแมดนาท่ม	1	14	15	1	4	5
35	บ้านไร่นาดี	1	14	15	1	4	5
36	บ้านห้วยยาง	2	14	16	1	4	5
37	บ้านม่วงไข่ประชาราษฎร์สงเคราะห์	1	14	15	1	4	5
	อำเภอเต่างอย						
38	บ้านจันทร์เพ็ญ	1	12	13	1	4	5
39	บ้านโคกกลาง	1	14	15	1	4	5
40	บ้านนาอ่างม่วงคำ	2	15	17	1	4	5
41	บ้านนาตาลคำข่า	2	13	15	1	4	5
42	บ้านดงหลวง	2	14	16	1	4	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
	อำเภอโพนนาแก้ว						
43	บ้านโนนกุง	1	14	15	1	4	5
44	บ้านโพนวัฒนาวิทยา	2	13	15	1	4	5
45	บ้านเชียงสือราษฎร์อำนวย	2	14	16	1	4	5
46	บ้านนาตงสหราษฎร์อุทิศ	1	14	15	1	4	5
47	บ้านป่าผาง	2	13	15	1	4	5
48	บ้านนาจาน	1	13	14	1	4	5
49	นาแก้วพิทยาคม	1	14	15	1	4	5
50	ท่าศาลาราษฎร์วิทยา	1	14	15	1	4	5
51	บ้านกลางนาเดื่อ	2	14	16	1	4	5
52	บ้านหนองกระบอกราษฎร์อุทิศวิทยา	1	14	15	1	4	5
53	หนองผือเทพนิมิต	1	14	15	1	4	5
	อำเภอภูพาน						
54	บ้านต้อนราษฎร์ดำรงวิทย์	1	14	15	1	4	5
55	อนุบาลภูพาน	2	14	16	1	4	5
56	บ้านยางโล้นเจริญราษฎรไพบูลย์	2	13	15	1	4	5
57	บ้านกกปลาซิวนาโด่	2	14	16	1	4	5
58	ชุมชนบ้านสร้างค้อ	2	18	20	1	4	5
59	บ้านหลุบเลา	2	14	16	1	4	5
60	บ้านฮ่องสิมประชาสรรค์	1	14	15	1	4	5
	รวม	86	869	955	60	240	300

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยเก็บข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง
   1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
   1.2 ครูผู้สอน
2. ขนาดโรงเรียน
   2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
   2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ
5. ความฉลาดทางอารมณ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

3.2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 3.1 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล แล้วกำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

3.3 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

3.4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.5 ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้าน เนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไข และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากนั้นนำมาปรับปรุงสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้อง ถูกต้อง และสมบูรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.5.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ ได้แก่

3.5.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.2 ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทหรือดำรง ตำแหน่งทางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

3.5.2.1 ดร.สท้าน วารี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.5.2.2 ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.5.3 ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่ นางมะราตรี พันธุ์สีเลา ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.5.4 นำผลกาประเมินแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยเลือกข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจริง จำนวน 50 คน จาก 10 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอน โรงเรียนละ 4 คน

3.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยตัดข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (α – Coerelation) ต่ำกว่า 0.23 ออกไป นำข้อคำถามที่ใช้ได้ มาหาความเชื่อมั่น

(Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α – Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117)

3.8 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกครั้ง

3.9 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์แล้วไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยยื่นคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอให้ออกหนังสือสำหรับขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 325 ฉบับ ไปยังผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดส่งในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบ Smart Area ในรูปแบบ Google form โดยแนบลิ้งค์ (Link) หรือ คิวอาร์โค้ด (QR – Code) เพื่อให้สะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาให้ทราบ

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม ให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 ฉบับ

4.4 นำแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นคัดเลือกไว้เฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

5.2 นำแบบสอบถามฉบับที่คัดเลือกไว้ไปตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 5.2 มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำหรับการแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็นโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา / ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4 สำหรับการวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.5 การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้านภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยใช้วิธีการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) ทั้งนี้พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2553, หน้า 377)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความสัมพันธ์ สูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความสัมพันธ์ สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความสัมพันธ์ ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความสัมพันธ์ ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้สถิติดังนี้

6.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

6.1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ความถี่ (Frequency)

6.2.2 ร้อยละ (Percentage)

6.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 สถิติที่ใช้ในการตอบความมุ่งหมายและทดสอบสมมติฐาน

6.3.1 สถิติที่ใช้ในการตอบความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3.2 สถิติที่ใช้ในการตอบความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3.3 สถิติที่ใช้ในการตอบสมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และการจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน” ผู้วิจัยใช้ค่า t – test แบบ Independent Samples

6.3.4 สถิติที่ใช้ในการตอบสมมติฐานข้อ 2 ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และการจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน” ผู้วิจัยใช้ค่า t – test แบบ Independent Samples

6.3.5 สถิติที่ใช้ในการตอบสมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก ผู้วิจัยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

6.3.6 สถิติที่ใช้ในการตอบสมมติฐานข้อที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ผู้วิจัยได้นำผลของการวิจัยมาใช้เป็นกรอบในการจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผู้วิจัยนำตัวแปรภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มาใช้ในการสร้างเครื่องมือในรูปแบบ แบบสัมภาษณ์ แล้วดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำแนกเป็น นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน โดยมีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังต่อไปนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.2.1 ดร.สท้าน วารี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.2.2 ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.3.1 ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3.2 ดร.ภานุพงษ์ คำภูษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3.3 นายประสบชัย ม่อมพะเยาว์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4 ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 20 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่

1.4.1 นางดาวเรือง มุลน้อยสุ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4.2 นางสาวปิยะนุช วรรณวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4.3 นายพลภัทร มหาวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ใช้ในการหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยนำเอา ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลสูงสุด ซึ่งได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ แล้วนำไปเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้นี้ มาสรุปเป็นแนวทางพัฒนา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน	ร้อยละ
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t (t – test)
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
X	แทน	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
X_2	แทน	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

X_3 แทน ความฉลาดทางอารมณ์

X_4 แทน การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

X_5 แทน การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

X_t แทน ผลรวมของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

Y แทน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

Y_1 แทน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

Y_2 แทน การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

Y_3 แทน การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

Y_4 แทน การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

Y_5 แทน การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

Y_t แทน ผลรวมของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจพยากรณ์

a แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

b แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

β แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$S.E._{est}$ แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

Y′ แทน ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z′ แทน ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 ฉบับ โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 ฉบับ และครูผู้สอน 260 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยการหาความถี่ร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2.1 ความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 ความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.3.2 ขนาดของโรงเรียน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

2.4.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.4.2 ขนาดของโรงเรียน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

2.6 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในส่วนที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน และจำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ดังตาราง 27

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพการ	1. ครูผู้สอน	260	80.00
ดำรงตำแหน่ง	2. ผู้บริหารสถานศึกษา	65	20.00
รวม		325	100.00
ขนาดโรงเรียน	1. โรงเรียนขนาดเล็ก	25	7.70
	2. โรงเรียนขนาดกลาง	300	92.30
รวม		325	100.00

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 325 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00

เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 92.30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2.1 ความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 28

ตาราง 28 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

ด้านที่	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	4.22	0.44	มาก	4
2	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	4.27	0.42	มาก	2
3	การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	4.27	0.43	มาก	3
4	การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	4.31	0.46	มาก	1
5	ความฉลาดทางอารมณ์	4.16	0.43	มาก	5
รวม		4.25	0.42	มาก	

จากตาราง 28 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ($\bar{x}$ = 4.31) ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ($\bar{x}$ = 4.27) ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.27) ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ($\bar{x}$ = 4.22) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{x}$ = 4.16) ตามลำดับ

2.1.2 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 29 – 33

ตาราง 29 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ข้อ	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม	4.13	0.60	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพโดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศความท้าทายในสถานศึกษา	4.06	0.42	มาก	5
3	ผู้บริหารสถารศึกษาเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม	4.16	0.61	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ	4.64	0.60	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล	4.13	0.59	มาก	3
รวม		4.22	0.44	มาก	

จากตาราง 29 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อและอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ ($\bar{x}$ = 4.64) ผู้บริหารสถาศึกษาเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ($\bar{x}$ = 4.16) และผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 4.13) ตามลำดับ

ตาราง 30 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

ข้อ	การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้	4.22	0.54	มาก	3
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา	4.00	0.49	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ สามารถบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญาให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้	4.25	0.56	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน	4.60	0.66	มากที่สุด	1
รวม		4.27	0.42	มาก	

จากตาราง 30 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ

ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน ($\bar{x}$ = 4.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ สามารถบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ ($\bar{x}$ = 4.25) และผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ ($\bar{x}$ = 4.22) ตามลำดับ

ตาราง 31 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ข้อ	การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมและเจตคติที่ดี ปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล	4.04	0.54	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม	4.78	0.54	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรในสถานศึกษา	4.04	0.52	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน	4.22	0.54	มาก	2
รวม		4.27	0.43	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 31 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม ($\bar{x}$ = 4.78) ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ($\bar{x}$ = 4.22) และผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรในสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.04) ตามลำดับ

ตาราง 32 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

ข้อ	การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ	4.71	0.67	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.25	0.54	มาก	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสนับสนุน และความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วม	4.03	0.53	มาก	4

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อ	การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างกลไกในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร รวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน	4.26	0.54	มาก	2
รวม		4.31	0.46	มาก	

จากตาราง 32 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ ($\bar{x}$ = 4.71) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างกลไกในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร รวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ($\bar{x}$ = 4.26) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x}$ = 4.25) ตามลำดับ

ตาราง 33 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง	4.24	0.51	มาก	1

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น	4.18	0.58	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารเชิงบวกซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.10	0.42	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษาเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	4.16	0.59	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ บนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต	4.10	0.45	มาก	5
รวม		4.16	0.43	มาก	

จากตาราง 33 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x}$ = 4.24) ผู้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น ($\bar{x}$ = 4.18) และผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ($\bar{x}$ = 4.16) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 ความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.2.1 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 34

ตาราง 34 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม

ด้านที่	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.45	มาก	2
2	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้	4.14	0.49	มาก	5
3	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	4.26	0.42	มาก	3
4	การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	4.29	0.47	มาก	1
5	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.47	มาก	4
รวม		4.24	0.44	มาก	

จากตาราง 34 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ($\bar{x}$ = 4.29) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 4.27) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ($\bar{x}$ = 4.26)

และด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 4.23) ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ ($\bar{x}$ = 4.14) ตามลำดับ

2.2.2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 35 – 39

ตาราง 35 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล	4.18	0.64	มาก	2
2	หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนามีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล	4.09	0.46	มาก	4
3	หลักสูตรสถานศึกษามุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรมและทักษะแห่งอนาคต	4.17	0.61	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน	4.63	0.61	มากที่สุด	1
รวม		4.27	0.45	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 35 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน ($\bar{x}$ = 4.63) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{x}$ = 4.18) และหลักสูตรสถานศึกษามุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคต ($\bar{x}$ = 4.17) ตามลำดับ

ตาราง 36 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

ข้อ	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด	4.14	0.61	มาก	3
2	การบริหารจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษาของท่านสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด	4.20	0.54	มาก	2
3	สถานศึกษามีกลไกในการอำนวยความสะดวกของผู้สอนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล	4.01	0.55	มาก	4

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน	4.20	0.52	มาก	1
รวม		4.14	0.49	มาก	

จากตาราง 36 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ($\bar{x}$ = 4.20) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษาของท่านสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด ($\bar{x}$ = 4.20) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด ($\bar{x}$ = 4.14) ตามลำดับ

ตาราง 37 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ข้อ	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์	4.56	0.70	มากที่สุด	1

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.20	0.50	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน	4.17	0.60	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	4.10	0.43	มาก	4
รวม		4.26	0.42	มาก	

จากตาราง 37 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์ ($\bar{x}$ = 4.56) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหาและการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x}$ = 4.20) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x}$ = 4.17) ตามลำดับ

ตาราง 38 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ข้อ	การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและมีเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน	4.15	0.60	มาก	3
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัยพัฒนาศักยภาพผู้เรียน	4.08	0.46	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.72	0.69	มากที่สุด	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	4.22	0.54	มาก	2
รวม		4.29	0.47	มาก	

จากตาราง 38 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x}$ = 4.72) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล ($\bar{x}$ = 4.22) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและมีเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน ($\bar{x}$ = 4.15) ตามลำดับ

ตาราง 39 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.02	0.55	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครูผู้สอน	4.20	0.57	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้เรียน	4.01	0.54	มาก	5
4	การบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการและการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ	4.78	0.55	มากที่สุด	1

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร	4.16	0.60	มาก	3
รวม		4.23	0.47	มาก	

จากตาราง 39 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการและการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$ = 4.78) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ($\bar{x}$ = 4.20) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษาและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ($\bar{x}$ = 4.16) ตามลำดับ

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน โดยสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample) และขนาดโรงเรียนใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample)

2.3.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 40

ตาราง 40 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง				t – test	Sig.
	ผู้บริหารสถานศึกษา (N = 65)		ครูผู้สอน (N = 260)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	4.58	0.21	4.13	0.44	11.71**	.004
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	4.60	0.24	4.22	0.42	9.02*	.048
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	4.52	0.27	4.21	0.44	5.67	.118
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	4.70	0.24	4.21	0.45	8.42	.088
5. ความฉลาดทางอารมณ์	4.58	0.24	4.04	0.40	13.79*	.017
รวม	4.59	0.20	4.16	0.41	12.03**	.008

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 การเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 3 ด้านมีความแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 25

ตาราง 41 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดโรงเรียน				t – test	Sig.
	โรงเรียนขนาดกลาง (N = 60)		โรงเรียนขนาดเล็ก (N = 5)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	4.29	0.33	3.45	0.78	5.34**	.000
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน	4.32	0.32	3.58	0.73	50.05**	.000
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	4.34	0.30	3.48	0.78	5.45**	.000
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ	4.38	0.37	3.49	0.66	6.64*	.023
5. ความฉลาดทางอารมณ์	4.20	0.39	3.64	0.55	6.64	.724
รวม	4.31	0.32	3.53	0.67	5.73**	.001

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมุติฐาน ข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

2.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample) และขนาดโรงเรียนใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample)

2.4.1 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 42

ตาราง 42 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง				t – test	Sig.
	ผู้บริหารสถานศึกษา (N = 65)		ครูผู้สอน (N = 260)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	4.58	0.25	4.19	0.45	6.73	.145
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้	4.74	0.25	3.98	0.42	14.03	.093
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	4.60	0.28	4.17	0.40	8.04	.502
4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	4.77	0.24	4.18	0.44	14.54**	.008

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 42(ต่อ)

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง				t – test	Sig.
	ผู้บริหารสถานศึกษา (N = 65)		ครูผู้สอน (N = 260)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.65	0.27	4.13	0.46	8.81	.106
รวม	4.67	0.24	4.13	0.41	10.07	0.056

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 1 ด้านมีความแตกต่าง คือ ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.4.2 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 43

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ขนาดโรงเรียน				t – test	Sig.
	โรงเรียนขนาดกลาง (N = 60)		โรงเรียนขนาดเล็ก (N = 5)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	4.32	0.38	3.64	0.66	5.06**	.001
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้	4.18	0.43	3.56	0.76	4.06*	.031
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา	4.31	0.34	3.61	0.68	5.09**	.000
4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	4.35	0.41	3.66	0.69	4.92**	.003
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.29	0.40	3.54	0.67	5.45**	.006
รวม	4.29	0.37	3.60	0.66	5.16**	.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 43 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมุติฐาน ข้อที่ 2 ที่ว่า “ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังตาราง 44

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จากตัวแปรทั้งหมด

ตัวแปร	X_t	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y_t	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5
X_t												
X_1	0.960**											
X_2	0.949**	0.893**										
X_3	0.943**	0.896**	0.871**									
X_4	0.971**	0.920**	0.897**	0.894**								
X_5	0.933**	0.852**	0.854**	0.826**	0.903**							
Y_t	0.707**	0.668**	0.695**	0.638**	0.672**	0.689**						
Y_1	0.612**	0.573**	0.626**	0.628**	0.573**	0.515**	0.943**					
Y_2	0.726**	0.678**	0.667**	0.704**	0.704**	0.699**	0.944**	0.845**				
Y_3	0.726**	0.705**	0.706**	0.716**	0.690**	0.637**	0.954**	0.880**	0.877**			
Y_4	0.689**	0.654**	0.691**	0.652**	0.656**	0.624**	0.968**	0.874**	0.891**	0.920**		
Y_5	0.623**	0.585**	0.633**	0.597**	0.585**	0.563**	0.967**	0.907**	.884**	0.886**	0.934**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 44 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (Y_t) โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{xtyt} = 0.707) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) โดยรวม กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูง ในทิศทางบวก 2 ด้าน และมีความสัมพันธ์กันปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูง (r_{xty2} = 0.726)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูง (r_{xty3} = 0.726)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปานกลาง (r_{xty4} = 0.689)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปานกลาง (r_{xty5} = 0.623)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปานกลาง (r_{xty1} = 0.612)

ผู้วิจัยนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีรายละเอียดตังตาราง 45 – 51

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	การเป็นองค์กรดิจิทัลของสถานศึกษา (Y_t)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.668**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.695**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.689**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.672**	ปานกลาง
5.ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.638**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.707**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{xtyt} = 0.707) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x2yt} = 0.695) การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x3yt} = 0.689) และการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x4yt} = 0.672) ตามลำดับ

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านการมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล (Y_1)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.573**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.626**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.628**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.573**	ปานกลาง
5.ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.515**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.612**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r_{xty1} = 0.612) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีความสัมพันธ์ปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x3y1} = 0.628) การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x2y1} = 0. 626) และการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x4y1} = 0.573) ตามลำดับ

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Y_2)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.678**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.667**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.699**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.704**	ปานกลาง
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.704**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.726**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r_{xty2} = 0.726) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x5y2} = 0.704) การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวกกลาง (r_{x4y2}= 0.704) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x3y2} = 0. 699) ตามลำดับ

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร (Y_3)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.705**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.706**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.716**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.690**	ปานกลาง
5. ความฉลาดทางอารมณ์(X_5)	0.637**	สูง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.726**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r_{xty3} = 0. 726) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางบวก 1 ด้าน และมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีความสัมพันธ์กันสูง ในทิศทางบวก (r_{x3y3} = 0.716) การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x2y3} = 0.706) และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x1y3} = 0.705) ตามลำดับ

ตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.654**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.691**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.652**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.656**	ปานกลาง
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.624**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.689**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) พบว่า โดยรวม มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r_{xty4} = 0.689) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x2y4} = 0.691) การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x4y4} = 0.656) และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x1y4} = 0.654) ตามลำดับ

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	0.585**	ปานกลาง
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.633**	ปานกลาง
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.597**	ปานกลาง
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.585**	ปานกลาง
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.563**	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	0.623**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 50 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r_{xty5} = 0.623) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x2y5} = 0.633) การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x1y5} = 0.597) การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x4y5} = 0.585) และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1) มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{x4y5} = 0.585) ตามลำดับ

ตาราง 51 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล					
	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1)	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2)	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3)	การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม (Y_t)
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	ปานกลาง 0.573**	ปานกลาง 0.678**	ปานกลาง 0.705**	ปานกลาง 0.654**	ปานกลาง 0.585**	ปานกลาง 0.668**
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	ปานกลาง 0.626**	ปานกลาง 0.667**	ปานกลาง 0.706**	ปานกลาง 0.691**	ปานกลาง 0.633**	ปานกลาง 0.695**
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	ปานกลาง 0.628**	ปานกลาง 0.699**	ปานกลาง 0.716**	ปานกลาง 0.652**	ปานกลาง 0.597**	ปานกลาง 0.689**
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	ปานกลาง 0.573**	ปานกลาง 0.704**	ปานกลาง 0.690**	ปานกลาง 0.656**	ปานกลาง 0.585**	ปานกลาง 0.672**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 51 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล					
	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1)	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2)	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3)	การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม (Y_t)
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	ปานกลาง 0.515**	ปานกลาง 0.704**	สูง 0.637**	ปานกลาง 0.624**	ปานกลาง 0.563**	ปานกลาง 0.638**
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t)	ปานกลาง 0.612**	สูง 0.726**	สูง 0.726**	ปานกลาง 0.689**	ปานกลาง 0.623**	ปานกลาง 0.707**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากตาราง 51 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์ปานกลาง ในทิศทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (r_{XtYt} = 0.707) เมื่อพิจารณารายด้าน ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) (r_{X2Yt} = 0.695) การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) (r_{X3Yt} = 0.689) การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) (r_{X4Yt} = 0.672) การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1) (r_{X1Yt} = 0.668)และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) (r_{X5Yt} = 0.638) ตามลำดับ

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

2.6 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) ดังตาราง 52 – 58

ตาราง 52 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.695	0.483	0.482	0.416	0.083	0.395	4.992**	.000

ตาราง 52 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.716	0.512	0.509	0.354	0.081	0.344	4.349**	.000

a = 0.949 ค่าคงที่ ค่าแรก $S.E._{est} = \pm 0.30835$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 52 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.482 รองลงมา คือ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.509 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม ได้ร้อยละ 50.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.30835

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 0.949 + 0.416X_2 + 0.354X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.395Z_2 + 0.344Z_3$$

ตาราง 53 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R2	Adjusted R2	b	S.E.	β	t	Sig.
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.628	0.394	0.392	0.429	0.095	0.409	4.516**	.000
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.648	0.420	0.416	0.467	0.105	0.436	4.442**	.000
ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.655	0.429	0.424	-0.203	0.089	-0.195	-2.285*	.023

a = 1.288 S.E.est = $\pm$ 0.34013

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 53 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.392 รองลงมา คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.416 และความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.424 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) ได้ร้อยละ 42.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ $\pm$ 0.34013

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$Y'_1 = 1.288 + 0.429X_3 + 0.467X_2 + -0.203X_5$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$Z'_1 = 0.409Z_3 + 0.436Z_2 + -0.195Z_5$

ตาราง 54 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	0.704	0.496	0.494	0.127	0.119	0.118	1.062	.289
ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)	0.722	0.521	0.518	0.387	0.101	0.338	3.817**	.000
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม(X_3)	0.735	0.540	0.536	0.363	0.098	0.314	3.698**	.000

a = 0.431 $S.E._{est} = \pm$ 0.33651

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 54 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.494 รองลงมา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (X_5)

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.518 และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม(X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.536 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) ได้ร้อยละ 53.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ $\pm$ 0.33651

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_2 = 0.431 + 0.127X_4 + 0.387X_5 + 0.363\ X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_2 = 0.118Z_4 + 0.338Z_5 + 0.314Z_3$$

ตาราง 55 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.716	0.513	0.512	0.410	0.075	0.420	5.469**	.000
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.736	0.541	0.538	0.340	0.077	0.340	4.435**	.000

a = 10.058 $S.E._{est}$ = $\pm$ 0.28337

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 55 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) และการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.512 รองลงมา คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.538 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) ได้ร้อยละ 53.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.28337

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_3 = 10.058 + 0.410X_3 + 0.340X_2$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_3 = 0.420Z_3 + 0.340Z_2$$

ตาราง 56 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.691	0.477	0.475	0.574	0.092	0.509	6.276**	.000
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.698	0.488	0.484	0.230	0.089	0.208	2.567*	0.011

a = 0.862 $S.E._{est}$ = ± 0.33865

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 56 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม(X_3)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.475 รองลงมาคือการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม(X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.484 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4) ได้ร้อยละ 48.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ $\pm$ 0.33865

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_4 = 0.862 + 0.574X_2 + 0.230X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_4 = 0.509Z_2 + 0.208Z_3$$

ตาราง 57 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	0.633	0.401	0.399	0.529	0.099	0.468	5.370**	.000

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสกลนคร

ตาราง 57 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	0.640	0.410	0.406	0.211	0.096	0.190	2.184*	.030

a = 1.075 $S.E._{est} = \pm$ .36478

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 57 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.399 รองลงมา คือ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม(X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.406 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) ได้ร้อยละ 40.60 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ $\pm$ 0.36478

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_5 = 1.075 + 0.529X_2 + 0.211X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_5 = 0.468Z_2 + 0.190Z_3$$

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดังตาราง 58

ตาราง 58 สรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

ตัวแปรพยากรณ์ / ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวแปรเกณฑ์/ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล						สรุป
	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1)	การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2)	การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3)	การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Y_4)	การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5)	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (Y_t)	
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	ไม่ต้องพัฒนา
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	✓	✗	✓	✓	✓	✓	ต้องพัฒนา
3. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_3)	✓	✓	✗	✗	✗	✗	ไม่ต้องพัฒนา
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4)	✗	✓	✗	✗	✗	✗	ไม่ต้องพัฒนา
5. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_5)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ต้องพัฒนา

✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์

✗ หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาลสินธุ์

จากตาราง 58 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวม จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_5)

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ว่า “ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 2 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ได้แก่ ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) จัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ จำนวน 10 คน ดังนี้

1. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องมีการบูรณาการกลยุทธ 4 ด้านหลักได้แก่ การปรับเปลี่ยนวิธีคิด และทักษะบุคลากร การนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่น และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

“....ส่งเสริมการฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์แยกแยะ เพื่อให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างปัญหาทางเทคนิค กับปัญหาเชิงปรับเปลี่ยนที่ต้องการเปลี่ยนค่านิยมพฤติกรรม การพัฒนาที่สำคัญคือการส่งเสริมทักษะการมองภาพรวม ซึ่งเป็นความสามารถในการถอยออกมาจากสถานการณ์วุ่นวายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาทั้งระบบ การสร้างวิสัยทัศน์องค์รวมผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารไม่หลงไปกับการแก้ปัญหาแบบฉาบฉวย การเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นเกราะป้องกันที่ดีในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

“...การพัฒนาต้องส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะแสดงออกด้วยความฉลาดทางอารมณ์ มีความเห็นอกเห็นใจ และต้องทำให้ปัญหาหรือความท้าทายกลายเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนในองค์กรพร้อมจะรับมือ การพัฒนาควรใช้กระบวนการให้คำปรึกษาชี้แนะ เพื่อชี้แนะผู้บริหารให้รู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีและจัดการอารมณ์ของตนเอง การรู้จักประนีประนอมและการให้เกียรติผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านทาน ผู้บริหารที่มีจิตวิทยาเชิงบวกจะสามารถนำพาครูและนักเรียน ไปสู่การเป้าหมายร่วมกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“...ส่งเสริมกระบวนการสะท้อนคิด ต้องฝึกทักษะการตั้งคำถามเชิงรุก เพื่อช่วยให้มองเห็นปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ในการทำงานประจำวัน แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการฝึกมอบหมายงานและภาระความรับผิดชอบกลับคืนสู่ผู้ปฏิบัติ แทนที่จะผูกขาดการแก้ปัญหาไว้คนเดียว การพัฒนาผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะช่วยกระตุ้นให้ครูเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเอง การสนับสนุนทางจิตวิทยาและการติดตามผล จะช่วยลดความกังวลและกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมั่นใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้บริหารต้องปรับสไตล์จากการควบคุมและสั่งการ มาเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องยอมรับสะท้อนจากนักเรียน ครู และผู้ปกครอง เนื่องจากการแก้ปัญหามักเริ่มมาจากครูผู้ปฏิบัติงานหน้างาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสลายอคติ การต่อต้าน

การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษาจะช่วยประคับประคองให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างเต็มใจ และร่วมกันแก้ปัญหาได้..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

"....ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายมิติ ผู้บริหารต้องมีความกล้าหาญที่จะละทิ้งวิธีการหรือระเบียบปฏิบัติแบบเดิม และต้องระบุประเด็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นอย่างโปร่งใส การสร้างแรงจูงใจและการรักษาวินัย และการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร จะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากร และองค์กรมีการปรับตัวและการปรับตัวนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา ผู้เรียน และชุมชน..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

"...ผู้บริหารต้องลงมาคลุกคลีและทำความเข้าใจความยากลำบากของครูที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนหรือรูปแบบการทำงาน การพัฒนาควรผลักดันให้เกิดพื้นที่ในการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความซับซ้อนของปัญหาผู้เรียน ผู้ปกครอง และการทำงานด้านอื่น ๆ ผู้บริหารต้องช่วยให้ครูรู้สึกว่าไม่ถูกทอดทิ้งให้เผชิญความท้าทายหรือปัญหาเพียงลำพัง จะช่วยกระตุ้นให้ครูกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

"...การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้ การเปิดโอกาสให้ครูได้คิดค้นและออกแบบการทำงาน หรือการสอนที่ยืดหยุ่นร่วมกับผู้เรียน จะทำให้ความขัดแย้ง หรือประเด็นท้าทายในการทำงานลดลงและแก้ไขปัญหาง่ายขึ้น หากมีการส่งเสริมและพัฒนาประเด็นนนี้ ผู้บริหารต้องคอยให้คำปรึกษาและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อที่สถานศึกษา บุคลากรจะได้ร่วมกันบริหารจัดการปัญหา งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

"....ผู้บริหารต้องมีวุฒิภาวะในการยอมรับและให้เกียรติครูและบุคลากร ผู้บริหารควรรับฟังข้อกังวลของทีมงานด้วยความจริงใจ การบริหารสถานศึกษาด้วยความเห็นอกเห็นใจ และการรักษาไว้ซึ่งความผูกพัน จะช่วยให้จัดการกับ

การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้ง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากผู้หารส่งเสริมประเด็นดังกล่าวก็จะสามารถบริหารความท้าทายใหม่ ๆ ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, 14 พฤษภาคม 2569)

"...การสร้างเครือข่ายองค์กรที่ยืดหยุ่น ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่อนุญาตให้ผู้อำนวยการโรงเรียนกล้าที่จะเสี่ยงลองผิดลองถูก ทดลองนวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ การพัฒนาควรเปลี่ยนรูปแบบจากการสั่งการจากเบื้องบนเป็นการกำหนดประเด็นที่ต้องปรับเปลี่ยนร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาที่แท้จริงในพื้นที่ การสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการรับมือกับความขัดแย้ง จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันและความเชื่อมั่น ทำให้การนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัติในพื้นที่ในบริบทที่มีความหลากหลายเกิดประสิทธิผลสูงสุด..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 59 การสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ผลรวม	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างประสิทธิภาพ/ต้องยอมรับสะท้อนจากนักเรียน ครูและผู้ปกครอง เนื่องจากการแก้ปัญหามักเริ่มมาจากครูผู้ปฏิบัติงานหน้างานการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการยอมรับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสลายอคติ การต่อต้านการสร้าง ความไว้วางใจในสถานศึกษาจะช่วยประคับประคองให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างเต็มใจและร่วมกันแก้ปัญหาได้/ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสาร / และต้องระบุประเด็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นอย่างโปร่งใส / ผู้บริหารต้องมีวุฒิภาวะในการยอมรับและให้เกียรติครูและบุคลากร / ผู้บริหารควรรับฟังข้อกังวลของทีมงานด้วยความจริงใจ	✓				✓	✓				✓	4	40

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ความถี่	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
2. ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะแสดงออกด้วยความฉลาดทางอารมณ์ มีความเห็นอกเห็นใจ และต้องทำให้ปัญหาหรือความท้าทายกลายเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนในองค์กรพร้อมจะรับมือ / ผู้บริหารที่มีจิตวิทยาเชิงบวกจะสามารถนำพาครูและนักเรียน ไปสู่การเป้าหมายร่วมกัน / การสนับสนุนทางจิตวิทยาและการติดตามผล จะช่วยลดความกังวลและกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมั่นใจ / ผู้บริหารต้องลงมาคลุกคลีและทำความเข้าใจความยากลำบากของครูที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนหรือรูปแบบการทำงาน / ผู้บริหารต้องช่วยให้ครูรู้สึกว่าไม่ถูกทอดทิ้งให้เผชิญความท้าทายหรือปัญหาเพียงลำพัง จะช่วยกระตุ้นให้ครูกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง การบริหารสถานศึกษาด้วยความเห็นอกเห็นใจ				✓			✓	✓		✓	4	40

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ผลรวม	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
และการรักษาไว้ซึ่งความผูกพัน จะช่วยให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้ง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากผู้หารส่งเสริมประเด็นดังกล่าวก็จะสามารถบริหารความท้าทายใหม่ ๆ ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้												
3. การนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้ / การปรับเปลี่ยนวิธีคิด และทักษะบุคลากร / ส่งเสริมการฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์แยกแยะ เพื่อให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างปัญหาทางเทคนิค กับปัญหาเชิงปรับเปลี่ยนที่ต้องการเปลี่ยนค่านิยมพฤติกรรม / การสร้างวิสัยทัศน์องค์รวมผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหาร	✓	✓		✓				✓			4	40

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
ไม่หลงไปกับการแก้ปัญหาแบบฉาบฉวย / ส่งเสริมกระบวนการสะท้อนคิด ต้องฝึกทักษะการตั้งคำถามเชิงรุก เพื่อช่วยให้มองเห็นปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ในการทำงานประจำวัน การพัฒนาควรผลักดันให้เกิดพื้นที่ในการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความซับซ้อนของปัญหาผู้เรียน ผู้ปกครอง และการทำงานด้านอื่น ๆ												

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่น/การบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายมิติ ผู้บริหารต้องมีความกล้าหาญที่จะละทิ้งวิธีการหรือระเบียบปฏิบัติแบบเดิม การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้ / การเปิดโอกาสให้ครูได้คิดค้นและออกแบบการทำงาน หรือการสอนที่ยืดหยุ่นร่วมกับผู้เรียน จะทำให้ความขัดแย้ง หรือประเด็นท้าทายในการทำงานลดลง และแก้ไขปัญหาง่ายขึ้น / การสร้างเครือข่ายองค์กรที่ยืดหยุ่น / ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่อนุญาตให้ผู้อำนวยการโรงเรียนกล้าที่จะเสี่ยงลองผิดลองถูก ทดลองนวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ	✓		✓			✓			✓		4	40

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ฉันทามติ	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
5. แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการฝึกมอบหมายงานและภาระความรับผิดชอบกลับคืนสู่ผู้ปฏิบัติ แทนที่จะผูกขาดการแก้ปัญหาไว้คนเดียว / การพัฒนาผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะช่วยกระตุ้นให้ครูเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเอง / ผู้บริหารต้องปรับสไตล์จากการควบคุมและสั่งการ มาเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาควรเปลี่ยนรูปแบบจากการสั่งการจากเบื้องบน เป็นการกำหนดประเด็นที่ต้องปรับเปลี่ยนร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาที่แท้จริงในพื้นที่การสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการรับมือกับความขัดแย้ง จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันและความเชื่อมั่น ทำให้การนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัติในพื้นที่ในบริบทที่มีความหลากหลายเกิดประสิทธิผลสูงสุด			✓	✓	✓						3	30

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										รวม	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
6. การพัฒนาควรใช้กระบวนการให้คำปรึกษาชี้แนะ เพื่อชี้แนะผู้บริหารให้รู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีและจัดการอารมณ์ของตนเอง / การรู้จักประนีประนอมและการให้เกียรติผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านทาน / การสร้างแรงจูงใจและการรักษาวินัย และการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร จะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากร และองค์กรมีการปรับตัวและการปรับตัวนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา ผู้เรียนและชุมชน/หากมีการส่งเสริมและพัฒนาประเด็นนนี้ ผู้บริหารต้องคอยให้คำปรึกษาและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อที่สถานศึกษา บุคลากรจะได้ร่วมกันบริหารจัดการปัญหา งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน						✓	✓		✓		3	30

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ผลรวม	ลำดับ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
7. การพัฒนาที่สำคัญคือการส่งเสริมทักษะการมองภาพรวม ซึ่งเป็นความสามารถในการถอยออกมาจากสถานการณ์วุ่นวายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาทั้งระบบ / การเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง เป็นเกราะป้องกันที่ดีในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร		✓									1	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 42 สามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) ดังนี้

1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารและสร้างความไว้วางใจในองค์กร มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความไม่แน่นอนผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่โปร่งใสและต่อเนื่อง พร้อมเปิดรับผลสะท้อนกลับ จากทุกภาคส่วน โดยผู้บริหารต้องมีวุฒิภาวะในการรับฟังความเห็นที่แตกต่างด้วยความจริงใจและให้เกียรติบุคลากรหน้างาน เพื่อสลายอคติ ลดแรงต้าน และสร้างความร่วมมืออย่างเต็มใจในการแก้ปัญหา

2. พัฒนาภาวะผู้นำด้านจิตวิทยาและความเห็นอกเห็นใจ มุ่งพัฒนาผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยความฉลาดทางอารมณ์และจิตวิทยา ในการบริหารสถานศึกษาด้วยความเห็นอกเห็นใจ และเข้าอกเข้าใจในความยากลำบากของครู พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและการติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อลดความกังวลและเสริมสร้างพลังใจให้บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ โดยไม่รู้สึกโดดเดี่ยว

3. มุ่งส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลเชิงระบบเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์รวม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์แยกแยะระหว่างปัญหาทางเทคนิคและปัญหาเชิงปรับเปลี่ยน ตลอดจนการเปิดพื้นที่สร้างกระบวนการสะท้อนคิด และการตั้งคำถามเชิงรุกในการสืบค้นปัญหาที่แท้จริง

4. มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างและเครือข่ายองค์กรให้มีความยืดหยุ่น โดยอาศัยความกล้าของผู้นำในการละทิ้งกรอบระเบียบปฏิบัติแบบเดิม พร้อมสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดค้น ออกแบบนวัตกรรมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

5. มุ่งกระจายอำนาจและความรับผิดชอบกลับคืนสู่ผู้ปฏิบัติหน้างานแทนการผูกขาดการแก้ปัญหา โดยปรับสไตล์จากระบบควบคุมสั่งการมาสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่แท้จริงตามบริบทเชิงพื้นที่อย่างมีเอกภาพ

6. มุ่งพัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการชี้แนะและให้คำปรึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ การประนีประนอม และการจัดการอารมณ์อย่างมีวุฒิภาวะ ควบคู่กับการ8 เพื่อให้การปรับตัวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้

7. มุ่งเสริมสร้างทักษะการมองภาพรวมและการคิดเชิงระบบ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถอยออกมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาทั้งหมดได้อย่างถี่ถ้วน ในสภาวะวิกฤต ตลอดจนสร้างความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นเกราะป้องกันและกลไกสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

2. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_5) ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

"...ต้องขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ คือ การตระหนักรู้ ความรู้ความเข้าใจ การเผชิญหน้า เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันตามความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องพัฒนาตัวบุคคลในการสร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้เสริมสร้างทักษะการสื่อสารและการเรียนรู้จากประสบการณ์พร้อมกับสร้างปัจจัยสนับสนุนขององค์กร..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1,สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

"...บูรณาการสมรรถนะทางวัฒนธรรมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ทักษะทางวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในสมรรถนะของวิชาชีพ การพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม ฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมอย่างเข้าอกเข้าใจ การรู้จักประเมินภาษากาย น้ำเสียง และทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน จะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้ และควรมีการส่งเสริมให้ทำวิจัยในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และการบริหารที่ตอบสนองต่อสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2,สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

"...ผู้บริหารต้องพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์และความอ่อนน้อมถ่อมตนทางวัฒนธรรมให้เป็นอุปนิสัยประจำตัว การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ครูและนักเรียน

รู้สึกปลอดภัย ผู้บริหารต้องใช้วิธีการบริหารงานบุคคลที่ปราศจากอคติ ให้ความเป็นธรรมในทุกเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะนี้ต้องดำเนินไปในรูปแบบของการเรียนรู้ต่อเนื่องที่มุ่งเน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน จริยธรรม ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ แสดงพฤติกรรมที่ยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางความคิด วัฒนธรรม และการบริหารด้วยความเมตตา จะเป็นตัวผสานเชื่อมโยงความหลากหลายในองค์กรให้กลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“...ส่งเสริมการประยุกต์ใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่สอดแทรกกระบวนการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมเข้าไปในการทำงานในสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งด้านความเชื่อและค่านิยม การพัฒนาทักษะทางวัฒนธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการอ่านตำรา แต่เกิดจากการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติและเหตุการณ์จริง ส่งเสริมให้รู้จักการให้คุณค่าต่อความแตกต่าง ยืดหยุ่นต่อวิธีการทำงาน และส่งเสริมเกี่ยวกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาวิถีชีวิตท้องถิ่น จึงจะทำให้เกิดความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเกิดสมรรถนะทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...ส่งเสริมการบริหารจัดการความหลากหลาย และต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติต่อครู นักเรียน และผู้ปกครองที่มีความแตกต่างทางสถานะทางสังคมอย่างเท่าเทียม โรงเรียนต้องมีวิธีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ลดระบบสายการบังคับบัญชาที่แข็งกระด้าง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากรควรเน้นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการฟังอย่างลึกซึ้งและการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับความแตกต่าง นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สะท้อนถึงการเคารพความหลากหลาย เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างนี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่แท้จริงของการบริหารสถานศึกษาในยุคนี้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบ้านและโรงเรียน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารต้องเน้นไปที่การลง

พื้นที่เพื่อเรียนรู้บริบท และวิถีชีวิตของชุมชนอย่างลึกซึ้ง เพื่อหลีกเลี่ยงการกำหนดนโยบายที่อาจสร้างความขัดแย้ง โรงเรียนควรจัดให้มีมาตรการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรบรรจุใหม่เพื่อรับมือกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำศาสนา เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางวัฒนธรรมจากประสบการณ์ตรง ผู้บริหารต้องประเมินผลสำเร็จจากการลดข้อร้องเรียนด้านอคติและการสร้างความสมานฉันท์ในโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้สมรรถนะทางวัฒนธรรมเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกสถานณ์การ การพัฒนาต้องมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจไม่ใช่การบังคับ ส่งเสริมการนำปัญหาอุปสรรคระหว่างวัฒนธรรมที่พบมาวิเคราะห์และแก้ไขร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สมรรถนะเหล่านี้จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...สร้างพื้นที่ให้บุคลาการสนทนาภายในโรงเรียน ผู้บริหารต้องริเริ่มการเปิดกว้าง เปิดรับทางความคิดที่หลากหลาย การฝึกทักษะการอยู่ร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลาย การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายร่วมกัน การสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมยุคปัจจุบัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...พัฒนาการสร้างความฉลาดในการเรียนรู้บริบทเด็กนักเรียน เพื่อนร่วมงาน ชุมชน ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและประเพณีของชุมชน การเปิดรับฟังเสียงสะท้อนจากนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชน จะช่วยให้ครูเข้าใจพฤติกรรมได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น การลดอัตตาลง และเพิ่มการเป็นผู้รับฟังให้มากขึ้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักว่า การทำงานท่ามกลางความหลากหลายต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนมุมมองและเปิดใจยอมรับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, สัมภาษณ์, 14 พฤษภาคม 2569)

“...ส่งเสริมการสร้างกลไกเชิงระบบที่เอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องระหว่างสถานศึกษาในสังกัด ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่มีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การเชื่อมโยงโรงเรียนในเขตเมืองกับโรงเรียนในพื้นที่ชายขอบ เป้าหมายหลักคือการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อลดอคติทางความเชื่อและชาติพันธุ์ในพื้นที่ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความแตกต่าง ซึ่งจะเป็นเกราะป้องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในภาพรวม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 60 การสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เรียงลำดับ	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. พร้อมกับสร้างปัจจัยสนับสนุนขององค์กร / สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน / เป้าหมายหลักคือการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ / การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความแตกต่าง ซึ่งจะเป็นเกราะป้องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในภาพรวม / ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สะท้อนถึงการเคารพความหลากหลาย เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม / ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างนี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่แท้จริงของการบริหารสถานศึกษาในยุคนี้การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ครูและนักเรียนรู้สึกปลอดภัยและการบริหารด้วยความเมตตา จะปเป็นตัวผสานเชื่อมโยงความหลากหลายในองค์กรให้กลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน / การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม	✓	✓	✓		✓		✓		✓		6	60

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										มัธยฐาน	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
2. การตระหนักรู้ ความรู้ความเข้าใจ การเผชิญหน้า เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันตามความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ / และต้องพัฒนาตัวบุคคลในการสร้างจิตสำนึกและการตระหนักรู้ / เพื่อลดอคติทางความเชื่อและชาติพันธุ์ในพื้นที่ / ต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติต่อครู นักเรียนและผู้ปกครองที่มีความแตกต่างทางสถานะทางสังคมอย่างเท่าเทียม/และการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับความแตกต่าง / ผู้บริหารต้องพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์และความอ่อนน้อมถ่อมตนทางวัฒนธรรมให้เป็นอุปนิสัยประจำตัว / ผู้บริหารต้องใช้วิธีการบริหารงานบุคคลที่ปราศจากอคติ ให้ความเป็นธรรมในทุกเรื่อง / ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบแสดงพฤติกรรมที่ยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางความคิด วัฒนธรรม / การลดอัตตาลง / ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักว่าการทำงานท่ามกลางความหลากหลายต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนมุมมองและเปิดใจยอมรับ	✓		✓		✓		✓			✓	5	50

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
3. เสริมสร้างทักษะการสื่อสาร/ฝึกทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมอย่างเข้าอกเข้าใจ / การรู้จักประเมินภาษากาย น้ำเสียง และทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน จะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้ / โรงเรียนต้องมีวิธีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ / การพัฒนาบุคลากรควรเน้นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง / สร้างพื้นที่ให้บุคลากรสนทนาภายในโรงเรียน / ผู้บริหารต้องริเริ่มการเปิดกว้าง เปิดรับทางความคิดที่หลากหลาย/เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายร่วมกัน / การเปิดรับฟังเสียงสะท้อนจากนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชน จะช่วยให้ครูเข้าใจพฤติกรรมได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น / เพิ่มการเป็นผู้รับฟังให้มากขึ้น	✓	✓			✓				✓	✓	5	50

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงพื้นที่ และการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น: และการเรียนรู้จากประสบการณ์ / การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาวิถีชีวิตท้องถิ่น จึงจะทำให้เกิดความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเกิดสมรรถนะทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง / ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบ้านและโรงเรียน / การพัฒนาตนเองของผู้บริหารต้องเน้นไปที่การลงพื้นที่เพื่อเรียนรู้บริบท และวิถีชีวิตของชุมชนอย่างลึกซึ้ง เพื่อหลีกเลี่ยงการกำหนดนโยบายที่อาจสร้างความขัดแย้ง / การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำศาสนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางวัฒนธรรมจากประสบการณ์ตรง / พัฒนาการสร้างความฉลาดในการเรียนรู้บริบทเด็กนักเรียน เพื่อนร่วมงาน ชุมชน / ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและประเพณีของชุมชน	✓			✓		✓				✓	4	40

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ฐานข้อมูล	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
5. บูรณาการสมรรถนะทางวัฒนธรรมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ / ส่งเสริมให้ทักษะทางวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในสมรรถนะของวิชาชีพ / ส่งเสริมการสร้างกลไกเชิงระบบที่เอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องระหว่างสถานศึกษาในสังกัด / ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่มีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การเชื่อมโยงโรงเรียนในเขตเมืองกับโรงเรียนในพื้นที่ชายขอบ / ส่งเสริมการประยุกต์ใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่สอดแทรกกระบวนการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมเข้าไปในการทำงานในสถานศึกษา / โดยสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งด้านความเชื่อและค่านิยม / โรงเรียนควรจัดให้มีมาตรการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรบรรจุใหม่เพื่อรับมือกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย		✓	✓	✓		✓					4	40

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ผลรวม	ร้อยละ
	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญที่ 10		
6. การพัฒนาทักษะทางวัฒนธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการอ่านตำรา แต่เกิดจากการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติและเหตุการณ์จริง / ส่งเสริมให้รู้จักการให้คุณค่าต่อความแตกต่าง ยืดหยุ่นต่อวิธีการทำงาน / และส่งเสริมเกี่ยวกับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม / ส่งเสริมการบริหารจัดการความหลากหลาย / ลดระบบสายการบังคับบัญชาที่แข็งกระด้าง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม / ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกสถานณ์การ / การพัฒนาต้องมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจไม่ใช่การบังคับ / ส่งเสริมการนำปัญหาอุปสรรคระหว่างวัฒนธรรมที่พบมาวิเคราะห์และแก้ไขร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สมรรถนะเหล่านี้จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียม / การฝึกทักษะการอยู่ร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลาย / การสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่นซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมยุคปัจจุบัน				✓	✓			✓	✓		4	40

ตาราง 60 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ฐานข้อมูล	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ 10		
7. การพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมและควรมีการส่งเสริมให้ทำวิจัยในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และการบริหารที่ตอบสนองต่อสังคมพหุวัฒนธรรม / การพัฒนาสมรรถนะนี้ต้องดำเนินไปในรูปแบบของการเรียนรู้ต่อเนื่องที่มุ่งเน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน จริยธรรม / ผู้บริหารต้องประเมินผลสำเร็จจากการลดข้อร้องเรียนด้านอคติและการสร้างความสมานฉันท์ในโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้สมรรถนะทางวัฒนธรรมเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา / ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย		✓				✓	✓	✓			4	40

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

จากตาราง 61 สามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) ดังนี้

1. มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและบริหารจัดการด้วยความเมตตา เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนและสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความละเอียดอ่อนและหลอมรวมความแตกต่างให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกและความรู้ความเข้าใจเพื่อลดอคติทางความเชื่อ ชาติพันธุ์ และสถานะทางสังคม โดยผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบในการลดอัตตา แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตนทางวัฒนธรรม มีวุฒิภาวะในการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญความแตกต่าง และบริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรมเท่าเทียม

3. มุ่งยกระดับสมรรถนะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมอย่างเข้าอกเข้าใจผ่านการฝึกทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง และการประเมินอวัจนภาษาเพื่อลดความขัดแย้ง พร้อมทั้งเปิดพื้นที่ให้ครู นักเรียน และชุมชนได้ร่วมสนทนา แลกเปลี่ยนมุมมอง และรับฟังเสียงสะท้อนอย่างเปิดกว้าง

4. มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารลงพื้นที่ศึกษาบริบท วิถีชีวิตประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชนอย่างลึกซึ้งผ่านประสบการณ์ตรง โดยร่วมมือกับปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำศาสนา เพื่อเสริมสร้างความฉลาดในการเรียนรู้ และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงความแตกต่างระหว่างบ้านกับสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

5. มุ่งบูรณาการสมรรถนะทางวัฒนธรรมเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพและระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาที่ต่างบริบท การขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การนิเทศแบบกัลยาณมิตร และการมีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแก่บุคลากรบรรจุใหม่

6. มุ่งพัฒนาทักษะทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติจริง โดยเน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามสถานการณ์ พร้อมทั้งลดความแข็งกระด้างของสายบังคับบัญชาเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอุปสรรคระหว่างวัฒนธรรม ซึ่งช่วยลดความเหลื่อมล้ำได้อย่างเป็นรูปธรรม

7. ขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตบนฐานคิดเรื่องสิทธิมนุษยชนและจริยธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมการทำวิจัยในระดับพื้นที่

เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และการบริหาร โดยมีระบบประเมินผลสำเร็จเชิงประจักษ์จากการลดอคติและการสร้างความสมานฉันท์ในองค์กร

สรุปแนวทางพัฒนาที่สำคัญจากผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางพัฒนาองค์ประกอบที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาที่สำคัญในแต่ละด้านได้ดังนี้

การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน มีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับวิธีคิด พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล บริหารแบบมีส่วนร่วม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ กระจายความรับผิดชอบ และให้การสนับสนุน พร้อมทั้งส่งเสริมความกล้าเผชิญกับความท้าทาย

การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม มีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการตระหนักรู้ เสริมสร้างการยอมรับความหลากหลาย เน้นการฟังอย่างลึกซึ้งและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีการบูรณาการสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากร และเป็นแบบอย่างที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,024 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน จากทั้งหมด 65 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie & Morgan, (1970, pp. 607 – 610), อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, (2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน จากโรงเรียนขยายโอกาศทางการศึกษา จำนวน 65 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนมีลักษณะ เป็นแนวตรวจ สอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง
   1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
   1.2 ครูผู้สอน
2. ขนาดโรงเรียน
   2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
   2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ
5. ความฉลาดทางอารมณ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้เกณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 2 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน ตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 50 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 10 คน และครูผู้สอนในโรงเรียนเดียวกันกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน โรงเรียนละ 4 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.460 – 0.887 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.912 และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.421 – 0.814 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.920

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 325 ฉบับ ถึงผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ผ่านระบบ Smart Area ในรูปแบบ Google form โดยแนบลิงก์ (Link) หรือคิวอาร์โค้ด (QR – Code) เพื่อให้สะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาให้ทราบ

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม ให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 ฉบับ

4.4 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไปขั้นตอนต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

5.1 ความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.2 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบที (t – test) ชนิด Independent Samples

5.3 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation)

5.4 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีอย่างน้อย 1 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ตามลำดับ

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และมี 2 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ละความฉลาดทางอารมณ์

3.2 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์

แบบองค์รวม การการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ส่วนด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ

4. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน พบว่า

4.1 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง และมี 1 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ได้แก่ การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

4.2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีรายด้าน จำนวน 4 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมี 1 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้

5. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r_{xy} = 0.707) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่นำมาวเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1โดยรวม ได้ร้อยละ 50.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.30835

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 0.949 + 0.416X_2 + 0.354X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.395Z_2 + 0.344Z_3$$

7. แนวทางการพัฒนา โดยการนำภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับวิธีคิด พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล บริหารแบบมีส่วนร่วม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ กระจายความรับผิดชอบ และให้การสนับสนุน พร้อมทั้งส่งเสริมความกล้าเผชิญกับความท้าทาย และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม มีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างการตระหนักรู้ เสริมสร้างการยอมรับความหลากหลาย เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีการบูรณาการสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากร และเป็นแบบอย่างที่ดี

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศษฐกิจ ภูมิอากาศ สงครามระหว่างประเทศ รวมถึงสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจึงได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมการบริหารงานของตนเองให้มีวิสัยน์ทัศน์แบบองค์รวม

มีการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน มีความฉลาดทางอารมณ์ มีการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม รวมถึงการมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ในทุกบริบทสอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นให้กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรือความท้าทายใหม่ ๆ และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายงาน มอบหมายหน้าที่ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นผู้นำ และเปิดพื้นที่ให้ครูผู้สอนมีอิสระในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น การกระจายงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน นอกจากนี้การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมและการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนที่อยู่ในระดับสูงยังบ่งชี้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรและสามารถนำพาสถานศึกษาข้ามผ่านปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้เรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จึงมีบางบริบทที่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 71) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยของผู้วิจัย โดยองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฟังอย่างลึกซึ้ง การสร้างความกลมเกลียว และการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม พฤติกรรมเหล่านี้คือสิ่งสำคัญในการบริหารความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Challenges) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญผกา ปัญจนะ, สุมัทนา หาญสุริย์, ไชยา ภาวะบุตร, และวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ (2567, หน้า 360) เรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption Era) ที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำ

การปรับเปลี่ยนถือเป็นกลไกสำคัญที่สุด ประกอบด้วยการปรับเปลี่ยนอย่างสมดุล แบบองค์รวม การกำหนดประเด็นท้าทายอย่างมีกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อปรับวัฒนธรรมองค์กร และความฉลาดทางอารมณ์ ข้อค้นพบนี้สนับสนุนว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมและการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรเชิงเหตุที่ทำให้สถานศึกษาในบริบทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา สิงห์ภา (2568, หน้า 159) เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ด้านบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม และด้าน วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ที่เป็นเช่นนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย มีการกำกับ ติดตามและสนับสนุนให้โรงเรียนมีการเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การ มีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถเผชิญกับความท้าทาย เพื่อสามารถสร้างและใช้เทคโนโลยี เข้าใจการบริหารความเสี่ยง รับรู้ รับมือกับภัย และการแสดงออกด้านดิจิทัล การสื่อสารกับผู้อื่น ค้นหา อ่านวิเคราะห์ แยกแยะ ประยุกต์ และแลกเปลี่ยนมีการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนรวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้สามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และศิลป์ชัย สุวรรณมณี (2568, หน้า 201) เรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ กำหนดให้ และเมื่อพิจารณาแยกรายด้าน พบว่าด้านมุมมอง

เชิงพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือด้าน บุคลิกภาพ ด้านความยุติธรรมในองค์กร ตามลำดับ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar (2025, p. 906) เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความท้าทายของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ในการศึกษาศตวรรษที่ 21 (Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education) ผลการวิจัยพบว่า ในศตวรรษที่ 21 ที่การศึกษาถูกขับเคลื่อนด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน ควบคู่ไปกับการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ระบบการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร ถือเป็นการยืนยันผลการวิจัยที่ว่า การมอบอำนาจและการกระจายงานช่วยปลดล็อคศักยภาพของครูผู้สอนให้สามารถตอบสนองต่อพลวัตของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ยุคใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

2. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และหน่วยงานต้นสังกัดได้มีนโยบายขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในรูปแบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษาต้องเร่งพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการให้ตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายสิ่งเหล่านี้จึงมีความสำคัญในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านการวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงความตื่นตัวของสถานศึกษาในการนำระบบสารสนเทศ และข้อมูลเชิงประจักษ์ (Big Data) มาใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การปรับปรุงวิธีการวัดผลให้สะท้อนสมรรถนะที่แท้จริง

ของผู้เรียน และสามารถติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนแบบเรียลไทม์ นอกจากนี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นองค์ประกอบที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ เพื่อบูรณาการทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และความฉลาดทางดิจิทัล เข้าสู่รายวิชาต่าง ๆ ทำให้การเรียนการสอนไม่ถูกจำกัดอยู่เพียงในห้องเรียน แต่ขยายขอบเขตไปสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีอยู่ทุกที่ และผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนา พึ่งน้ำ และอาคม อึ่งพวง (2567, หน้า 63) เรื่อง ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการเรียน การสอนและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ได้มีแผนการ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดมีทักษะในการสื่อสารข้อมูล และการรู้เท่าทันสื่อ มีความเข้าใจในเทคโนโลยี จึงเป็นเหตุผล ที่ทำให้สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), สุนทร สายคำ, และประจิตร มหาหิง (2564, หน้า 263) เรื่อง การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้วิจัยได้อภิปรายผลไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนงานวิชาการ สอดแทรกการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี และต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการที่อ้างถึงนี้สอดรับโดยตรงกับแนวคิดการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีอยู่ทุกที่ ตามที่ปรากฏในข้อ

ค้นพบของการวิจัยนี้ การที่ผู้บริหารสามารถดึงเอาศักยภาพของเทคโนโลยีมาสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ ย่อมส่งผลให้กระบวนการวัดและประเมินผลมีประสิทธิภาพและสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 7) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยได้อภิปรายว่าการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและการวัดประเมินผลที่นำระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสารสนเทศมาใช้ ช่วยให้การนิเทศติดตามผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างคล่องตัว ข้อค้นพบนี้สนับสนุนคำอธิบายที่ว่า การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Big Data) เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงนโยบาย เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาต้องมี เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singhathongkul, Sirisuthi, & Prasertphorn, (2025, หน้า 44) เรื่อง การเชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ผลการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลส่งผ่านของวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบร่วมมือ (Model Development of Academic Administration Effectiveness in the Digital Era for Extra Large – Size Primary Schools Under the Office of Basic Education Commission) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา จำเป็นต้องมีกลไกที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การนำสื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงการวัดและประเมินผลทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้วิจัยได้อภิปรายว่า การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางวิชาการ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะทางจริยธรรม และทักษะการคิดวิเคราะห์ ความสอดคล้องระดับสากลนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาวิธีการวัดผลเพื่อสะท้อนสมรรถนะที่แท้จริงของผู้เรียนตามข้อค้นพบของการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวโน้มและมาตรฐานสากล ในการจัดการศึกษาประถมศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar, (2025, p. 906) เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร การทบทวน

วรรณกรรมเกี่ยวกับความท้าทายของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ในการศึกษาศตวรรษที่ 21 (Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จะมีความสามารถสูงในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่การเรียนการสอน และสามารถปรับโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยได้อภิปรายว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกันและสร้างนวัตกรรมในโรงเรียน เพื่อรับมือกับความท้าทายและความไม่แน่นอนของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ข้อค้นพบนี้อธิบายปรากฏการณ์ที่สถานศึกษาตื่นตัวในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ว่าไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะนโยบายสั่งการ แต่เกิดจากสมรรถนะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความท้าทายทางเทคโนโลยีให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maulana, Sirajuddin, Susanti, Sari, & Karnati (2024, p. 115) เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับตัวในยุคดิจิทัลในสถาบันการศึกษา (Adaptive Leadership in The Digital Era in Educational Institutions) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นโมเดลความเป็นผู้นำที่สำคัญยิ่งในสถาบันการศึกษายุคดิจิทัล โดยมีกุญแจสำคัญคือความยืดหยุ่นและความคล่องตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ การอภิปรายผลระบุว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะสามารถสร้างเครือข่ายที่มีพลวัต และใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษา การปรับตัวดังกล่าวจะทำให้การใช้ข้อมูลเพื่อการวินิจฉัย และประเมินผลรวบยอด มีความรวดเร็ว งานวิจัยนี้สนับสนุนข้อสรุปที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเร่งพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการให้ตอบสนองต่อนโยบายดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยความคล่องตัวในการดึงเอาข้อมูลมาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่าโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน แตกต่างกันที่ระดับ

0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาท ภาระหน้าที่ และความคาดหวังต่อความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมักมีมุมมองที่กว้างและไกล ต้องวางกลยุทธ์ระยะยาวและพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการจัดสรรทรัพยากร จึงทำให้ประเมินพบว่า การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน อยู่ในระดับที่สูงกว่า ในขณะที่ครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในชั้นเรียนต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาในห้องเรียนจริง ทั้งปัญหาพฤติกรรมนักเรียน ความไม่พร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือภาระงานสอนที่หนัก ทำให้การรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารพยายามถ่ายทอดลงมาอาจเกิดความคลาดเคลื่อน หรือมองว่าวิสัยทัศน์เหล่านั้นยังไม่ถูกนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพียงพอ ความแตกต่างของสถานะในสายการบังคับบัญชายังส่งผลให้เกิดระยะห่าง หรือช่องว่างทางความคิดซึ่งบ่มเพาะให้มุมมองมีความแตกต่างกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และศิลป์ชัย สุวรรณมณี (2568, หน้า 199) เรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผัน ผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน พบว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อมุมมองเชิงพัฒนาบุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ และความยุติธรรมในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมภพ ใจบุญ, สุมัทนา หาญสุริย์ และภิญโญ ทองเหลา (2568, หน้า 119) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นการวางทิศทางเชิงนโยบาย ในขณะที่ครูผู้สอนมีความกังวลต่อการนำนโยบายเหล่านั้นมาปฏิบัติจริงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและภาระงานที่หนัก ทำให้เกิดความแตกต่างในมุมมองต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการสนับสนุนการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค

และการจัดการเชิงปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar (2025, p. 910) เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความท้าทายของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ในการศึกษาศตวรรษที่ 21 (Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education) ผลการวิจัยพบว่าครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการและมุมมองต่อทักษะการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนถึงอุปสรรคและช่องว่างทางความคิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานการสอนและผู้บริหารสถานศึกษา ความแตกต่างทางสถิติดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นว่า ในระบบราชการการศึกษาไทย ที่มีโครงสร้างสายบังคับบัญชายังคงมีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสาร วัฒนธรรม การลดช่องว่างนี้มิอาจเกิดขึ้นได้จากการออกคำสั่ง แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มองภาพแบบองค์รวม กล้ากระจายงานให้ผู้ปฏิบัติการมองปัญหาที่มีความซับซ้อน และสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นแก่นแท้ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Heifetz

3.2 ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านการจัดการความท้าทาย ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และแตกต่างที่ระดับ 0.05 ในด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ขนาดของโรงเรียนสะท้อนถึงขีดความสามารถทางทรัพยากรบุคคลและงบประมาณอย่างชัดเจน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง มักมีสายงานวิชาการที่ชัดเจน มีบุคลากรเพียงพอรองรับการกระจายอำนาจ ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำการปรับเปลี่ยนได้เต็มที่ผ่านโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบ ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนขนาดเล็กต้องประสบปัญหาภาวะครูไม่ครบชั้น ภาระงานธุรการที่ซ้ำซ้อนและข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กต้องลงมาทำหน้าที่ปฏิบัติการ มากกว่าการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์หรือการจัดการกับความท้าทายเชิงโครงสร้างทำได้ยากลำบากกว่า ส่งผลให้ความคิดเห็นด้าน

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านการจัดการความท้าทาย ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ มีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศานตมล แสงพล, ธีระดา ภิญโญ และอาจารี คูวัธนไพศาล (2562, หน้า 229) เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและภาระงานที่ต่างกันส่งผลต่อการบริหารงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sheehan, M. A. (2026, p. 27) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ K – 12 และการรับรู้ความสามารถของตนเองสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต (The relationship between K – 12 school administrators' adaptive leadership behaviors and self–efficacy for crisis management) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีความแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการมอบหมายงาน ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารต้องรับภาระปฏิบัติการเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bagwell (2020, p. 30) เรื่อง Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะเกิดประสิทธิผลต่างกันตามขนาดองค์กร โรงเรียนเล็กมีคนจำกัดทำให้กระจายงานยาก ส่งผลให้การจัดการกับความท้าทายเชิงระบบทำได้ยากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมมากกว่า

4. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน พบว่า

4.1 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มี 1 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ได้แก่ การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การที่ผลโดยรวมไม่แตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะกระบวนการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ถูกกำกับด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ และมาตรฐานการศึกษา

ขั้นพื้นฐานที่กำหนดจากส่วนกลาง ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่างก็มีเป้าหมายและกรอบการทำงานในทิศทางเดียวกัน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น การเรียนผ่านแพลตฟอร์ม หรือการจัดทำหลักสูตร จึงเป็นนโยบายที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามร่วมกัน ทำให้มุมมองต่อ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา รวมถึงการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลในภาพรวมสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่ด้านการวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมีความแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของระบบสารสนเทศระดับองค์กร เช่น ระบบ SchoolMIS หรือ Data Center ของเขตพื้นที่ ซึ่งมีการประมวลผลที่ดูทรงประสิทธิภาพและรวดเร็ว ในขณะที่ครูผู้สอนคือผู้ที่ต้องเผชิญกับภาระงานในการกรอกข้อมูลดิบเข้าสู่ระบบ ซ้ำซ้อนหลายแพลตฟอร์ม ทำให้ครูมองว่าระบบเหล่านี้ยังไม่ได้บูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควรและเป็นภาระ มากกว่าจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน

เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้เรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จึงมีบางบริบทที่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์ (2566, หน้า 145) เรื่อง การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการบริหารงานในยุคปัจจุบันมีทิศทางนโยบายที่ชัดเจนจากส่วนกลาง ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการวัดผล ยังคงพบอุปสรรคจากภาระงานซ้ำซ้อนที่ส่งผลต่อมุมมองของครูผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต่างจากผู้บริหารที่เน้นการนำผลลัพธ์ไปใช้เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์ (2568, หน้า 70) เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู

วิชาการที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมไม่แตกต่างกัน เพราะเป้าหมายการจัดการศึกษาถูกกำกับด้วยมาตรฐานเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติพบปัญหาที่ครูมีภาระงานพิเศษอื่นมากเกินไป โดยเฉพาะการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ยังไม่บูรณาการ ทำให้ครูต้องรับภาระหนักในการนำเข้าข้อมูลสู่ระบบเพื่อการวัดประเมินผล ซึ่งสะท้อนความแตกต่างในมุมมองระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ทับบุรี (2566, หน้า 112) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูไม่แตกต่างกันในภาพรวม เนื่องจากสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาเป็นกรอบการทำงานหลักร่วมกัน แต่ในมิติของการวัดประเมินผลและการจัดการฐานข้อมูล ครูผู้สอนสะท้อนถึงความยุ่งยากในขั้นตอนการบันทึกข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ซึ่งขัดแย้งกับมุมมองของผู้บริหารที่มองว่าระบบฐานข้อมูลเหล่านี้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการประมวลผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ghavifekr & Rosdy (2015, p. 180) เรื่อง การเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี ประสิทธิผลของการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในโรงเรียน (Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools) ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการด้วยเทคโนโลยีโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากความจำเป็นตามบริบท ทว่าในส่วนการประเมินผลและการรายงานข้อมูล ครูรู้สึกว่าแพลตฟอร์มฐานข้อมูลเพิ่มภาระงานและลดทอนเวลาสอน ต่างจากฝ่ายบริหารที่มองว่าระบบเหล่านี้สร้างความโปร่งใสและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อยอดได้ง่าย สะท้อนความลักลั่นในด้านระบบบริหารข้อมูลอย่างปฏิเสธไม่ได้

4.2 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมี 1 ด้าน ได้แก่ด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศที่แตกต่างกันในระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผล

กระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อุปกรณ์สมาร์ททีวี หรือแท็บเล็ตประจำห้องเรียนที่มากกว่า อีกทั้งยังมีงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแพลตฟอร์มหลักสูตรดิจิทัลและการนิเทศออนไลน์ได้อย่างเต็มรูปแบบ ในขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกลมักขาดแคลนงบประมาณฮาร์ดแวร์ ตลอดจนปัญหาทักษะดิจิทัล ของบุคลากรที่มีข้อจำกัด ทำให้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลลดทอนลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้มุมมองต่อ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลในภาพรวมมีความแตกต่างกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรษา แสงจันทร์นวล, เกริกไกร แก้วล้วน และชวนคิด มะเสนะ (2564, หน้า 373) เรื่อง การบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ในยุคการศึกษา 4.0 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการตามขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความคล่องตัวและศักยภาพในการจัดหาสื่อเทคโนโลยี รวมถึงการจัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรได้ครอบคลุมกว่า ในขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนปัจจัยสนับสนุนในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้สมัยใหม่ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการปรับกระบวนทัศน์การสอนแบบดั้งเดิมไปสู่ยุคดิจิทัลอย่างเห็นได้ชัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชเรศ คำดีบุญ (2564, หน้า 88) เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนางานวิชาการยุคดิจิทัลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามขนาดของสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในการสนับสนุนด้านฮาร์ดแวร์พื้นฐานและการสร้างความตระหนักรู้ทางดิจิทัลให้แก่ครู เพื่อปิดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ได้ก้าวข้ามจุดดังกล่าวไปสู่ความต้องการด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพด้วยนวัตกรรมขั้นสูงแล้ว

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reich & Ito, 2017, p. 25) เรื่อง จากเจตนาดีสู่ผลลัพธ์ที่แท้จริง: ความเสมอภาคผ่านการออกแบบในเทคโนโลยีการเรียนรู้ (From good intentions to real outcomes: Equity by design in learning technologies) ผลการวิจัยพบว่า ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างรากฐานที่ทำให้ไม่เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็กหรือที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลไม่เพียงแต่ต้องเจอกับปัญหาการเข้าถึงอุปกรณ์เท่านั้น แต่ยังขาดแคลนการสนับสนุนที่จำเป็น สิ่งนี้ทำให้ผู้นำสถานศึกษาไม่อาจผลักดันนโยบายการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารงานที่ตกต่ำกว่าสถาบันในเขตเมืองที่มีความพร้อมสูงกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ

5. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ในทิศทางบวก (r = 0.707) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ผลของงานวิจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวก อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ความฉลาดทางอารมณ์ การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อเป้าหมายของสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน จนทำให้ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลมีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะในมิติการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะมีความฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถบรรเทาความกังวลใจของครูผู้สอนได้ รวมถึงเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นกัลยาณมิตร เปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และกล้าเผชิญความคลุมเครือ ครูผู้สอนย่อมเกิดความมั่นใจ และมีแรงจูงใจในการพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพสูงขึ้น ทำให้ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 78) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการรับมือกับ

ความเปลี่ยนแปลง การฟังอย่างลึกซึ้ง การสร้างแรงจูงใจ และการกระจายอำนาจภายในองค์กร จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างระบบนิเวศแห่งนวัตกรรม ซึ่งพฤติกรรมเชิงปรับเปลี่ยนเหล่านี้นำสถานศึกษาขยายโอกาสไปสู่เป้าหมายการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา สิงห์ภา (2568, หน้า 61) เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ของครู การที่ผู้นำกล้าเผชิญความท้าทายและสนับสนุนการปรับตัว ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน และสามารถยกระดับคุณภาพวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญผกา ปัญจนะ, สุมัทนา หาญสุริย์, ไชยา ภาวะบุตร และวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ (2567, หน้า 366) เรื่อง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน ผลการวิจัยพบว่า ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อนและคลุมเครือ การบริหารงานวิชาการต้องอาศัยผู้บริหารที่กระจายอำนาจ สร้างความสัมพันธ์เชิงปรับเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อบรรเทาความตึงเครียดของครู สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรมและกระตุ้นให้ผู้ตามพร้อมปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ศิริปั่นทอง และเพียงแข ภูผายาง (2569, หน้า 68) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง (r_{xy} = .924) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 มีความสามารถในการปรับตัว มองการณ์ไกล และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายใน

องค์การ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการความรู้ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จึงช่วยให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ข้อมูลใหม่ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singhathongkul, Chaiyuth Sirisuthi & Vanich Prasertphorn (2025, p. 44) เรื่อง การเชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ผลการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลส่งผ่านของวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบร่วมมือ (Model Development of Academic Administration Effectiveness in the Digital Era for Extra Large – Size Primary Schools Under the Office of Basic Education Commission) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของโรงเรียนประถมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่บูรณาการความยืดหยุ่นทางวิทยาศาสตร์และศิลปะเข้าด้วยกัน ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนที่ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและการทำงานร่วมกันของครู จะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองความคาดหวังของสังคมยุคใหม่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Omran, & Abo – Thabet, (2024, p. 126) เรื่อง แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบปรับตัวและความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน (Adaptive leadership practices and their relationship to the performance of school teachers in the West Bank – Palestine.) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนและผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน (r = 0.63) การใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางอารมณ์ให้แก่บุคลากร และเป็นรากฐานสำคัญที่เอื้อให้ครูผู้สอนสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบทางเลือกใหม่ในช่วงวิกฤตความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

6. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ด้าน พบว่ามีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีเพียง 2 ด้าน คือ

ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 50.90 ผลวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนถึงการจัดการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า เทคนิคการบริหารทั่วไปอาจไม่เพียงพอในการบริหารสถานศึกษา แต่ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดีขึ้น ทั้งนี้สามารถอธิบายเหตุผลดังกล่าวมาได้ดังนี้ ประการแรก การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ที่ปัจจุบันโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารงานวิชาการ จึงทำให้ต้องเผชิญกับปัญหา ที่ไม่ใช่ปัญหาเชิงเทคนิค ที่แก้ได้ด้วยการจัดซื้ออุปกรณ์ แต่เป็นปัญหาเชิงปรับเปลี่ยน และซับซ้อนซึ่งต้องอาศัยการปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยม และพฤติกรรมของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวินิจฉัยความซับซ้อนของปัญหา บริหารความขัดแย้ง และกระตุ้นให้บุคลากรสะท้อนคิดจะสามารถแปรเปลี่ยนสภาวะตื่นตระหนกให้กลายเป็นความกล้าที่จะทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงให้ประสิทธิผลทางวิชาการในยุคดิจิทัลให้เกิดการพัฒนา ประการที่สองการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ในยุคดิจิทัลโลกของการเรียนรู้ได้ถูกย่อส่วนและเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด และความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน (Generation Gap) เช่น ระหว่างครูรุ่นอาวุโสกับเด็กรุ่น Alpha กลายเป็นประเด็นหลักในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจะสามารถเป็นสะพานเชื่อมรอยต่อเหล่านี้ได้ การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังเสียงสะท้อนเพื่อแก้ไขอคติ และสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงสื่อดิจิทัล ซึ่งพฤติกรรมลดช่องว่างทางสัมพันธภาพนี้ ย่อมส่งผลให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความยืดหยุ่น และการจัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อผู้เรียนที่มีพหุปัญญาได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ทั้งการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลได้

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 44) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น ไม่ตายตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

อย่างมีนัยสำคัญ การที่ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม เข้าใจความหลากหลาย จะช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน ทำให้ครูร่วมกันสะท้อนคิดและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะถิ่นได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี (2566, หน้า 71) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ซึ่งระบุว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสูงสุดคือการฟังอย่างลึกซึ้งและการสร้างความกลมเกลียว ผู้บริหารสถานศึกษาที่พร้อมรับฟังเสียงสะท้อนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง จะสามารถระดมความร่วมมือจากบุคลากรครูในทุกเจเนอเรชัน เพื่อเผชิญกับความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนในการจัดการศึกษาทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา สิงห์ภา (2568, หน้า 53) เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย ที่พบว่า พฤติกรรมที่เน้นการลดช่องว่างทางสัมพันธภาพและการกระตุ้นให้ครูทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ เป็นกระบวนการสำคัญในการแปรเปลี่ยนความกดดันจากปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนให้เป็นพลังในการสร้างสรรค์หลักสูตร การที่ผู้บริหารผลักดันกระบวนการ PLC จะส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยร่วมกันในชุมชนวิชาชีพได้อย่างมีศักยภาพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oktaviani, Apriani, Heri, Djenjen, & Iskandar. (2025, p. 906) เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความท้าทายของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ในการศึกษาศตวรรษที่ 21 (Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมทางดิจิทัล ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นสมรรถนะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ขาดไม่ได้ ผู้นำที่สามารถสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกันและนวัตกรรม จะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาก้าวข้ามความไม่แน่นอนและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Heifetz, Grashow, & Linsky, (2009, p. 14) เรื่อง แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงปรับตัว: เครื่องมือและกลวิธีเพื่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรของคุณและโลก (The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world) ที่อธิบายว่า การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนต้องอาศัยการปรับค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กร มากกว่าการแก้ปัญหาเชิงเทคนิคแบบผิวเผิน ผู้นำต้องมีความสามารถในการรักษาระดับความกดดันให้อยู่ในจุดที่รับได้และกระตุ้นให้ผู้คนสะท้อนคิด ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับบทบาทของผู้บริหารที่ต้องเปลี่ยนสภาวะตื่นตระหนกของครูให้กลายเป็นความกล้าที่จะทดลองและเรียนรู้นวัตกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติการมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม และการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ที่ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารศึกษาด้านการกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติการมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม และการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกันโดยเฉพาะ การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา และการนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ที่ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ความสำคัญ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานวิชาการ รวมถึงการให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรบูรณาการความร่วมมือในรูปแบบ เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นศูนย์กลางความเชื่อเหลือร่วมกับโรงเรียนขนาดกลางที่มีความพร้อม ในการเป็นพี่เลี้ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแบ่งปันทรัพยากร สื่อดิจิทัล และความรู้ อันจะเป็นการเติมเต็มช่องว่างทางโครงสร้างการบริหารที่โรงเรียนขนาดเล็กไม่มี

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการะการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยนและด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวมกันพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 50.90 ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำข้อค้นพบนี้ไปจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ด้านการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ไปใช้ในการบริหารจัดการกับปัญหาเหล่านี้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยฉบับนี้กำหนดขอบเขตพื้นที่เฉพาะเจาะจงที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนกลางและขนาดเล็ก ที่ตั้งอยู่ในบริบทชนบท มีทรัพยากรจำกัด และจัดการศึกษาครอบคลุมถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในด้านของความสามารถในการอ้างอิงผลสู่ประชากรทั่วไป อาจยังต้องการการต่อยอด ทิศทางของการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรดำเนินการวิจัยเชิงเปรียบเทียบข้ามบริบท โดยขยายกลุ่มประชากรไปยังสถานศึกษาที่มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีพร้อมสมบูรณ์ เช่น โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในเขตเมืองใหญ่ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนในพื้นที่ชนบท ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของมุมมองความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์การกระจายงาน และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารภายใต้บริบทที่ต่างกัน

2.2 งานวิจัยฉบับนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนา ซึ่งได้มาจากการรวบรวมทัศนะคติและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์ความสำเร็จของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ในยุคดิจิทัล ซึ่งได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม แต่ข้อเสนอแนะดังกล่าวยังคงอยู่ในระดับของหลักการและแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาและการปฏิบัติงานจริง การวิจัยในครั้งถัดไปควรควรต่อยอดกระบวนทัศน์สู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หรือการวิจัยเชิงทดลอง โดยนำแนวทางการพัฒนาจากงานวิจัยฉบับนี้ไปออกแบบเป็นโปรแกรมหรือหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารนำร่องผ่านกระบวนการ วางแผน – ปฏิบัติ – สังเกต – สะท้อนผล (Plan – Act – Observe – Reflect) เพื่อวัดผลเชิงประจักษ์ว่าสามารถยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้จริงตามสมมติฐานหรือไม่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กรกนก วงศ์กัลยา. (2566). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2568*. กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. (2566). *รายงานความก้าวหน้าผลสัมฤทธิ์ (Flagship) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (รอบ 6 เดือน)*. กระทรวงศึกษาธิการ.

กฤชกร ไพคำนาม และสุรางคนา มัณยานนท์. (2565). การบริหารงานวิชาการเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของศูนย์เครือข่ายกุดบาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *2*(1), 55 – 68.

กฤตยา อินทรวิเชียร. (2564). *การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)*. สารนิพนธ์ มบ.น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษณะ ไกรสี และอัมพร สินทร. (2567). การนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาแบบออนไลน์ในยุคดิจิทัล. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, *12*(3), 96 – 106.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2568). กสศ. *เปิดรายงานสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาปี 2567*. https://www.eef.or.th/publication-050225/

กังวาน สร้อยทอง. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

กัญสุญา บุญเกิด, เกษม แสงนนท์ และสมศักดิ์ บุญปู่. (2567). แนวทางการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, *5*(3), 527 – 540.

กันตพัฒน์ อนุศักดิ์เสถียร, ชวนชม ชินะตังกูร และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2567). *ความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน. วารสารวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา, 4*(1), 15 – 28.

กาญจนา นามวงศ์. (2566). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กิตติชัย อาจหาญ. (2565). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กิตติพงษ์ ขันตรีกรม, ชวนชม ชินะตังกูร, และกมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2565). แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, *7*(6), 418 – 432.

กุลจิรา สุขะตะวิจิตร. (2567). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิจิตร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เกื้อกูล วะชุม. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ขนิษฐา วีระจิตสกุลงาม. (2567). *ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเลย.* สารนิพนธ์ ค.ม. นครปฐม:มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จรรยา อ่อนศรี, พิมพฤทธิ์ เที่ยงภักดิ์ และพรพิชชา อาจนุการสมรัก. (2568). การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. *วารสารศิลปศาสตร์และการศึกษา, 1*(2), 150 – 162.

จรัสนันท์ ตรียัง. (2566). *นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามแนวคิดผู้ออกแบบชีวิตที่มีคุณค่า*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จักรกฤษณ์ กังหัน. (2565). *สภาพและแนวทางการดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดแพร่*. การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

จารุวรรณ กาฬภักดี. (2566). *รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบยืดหยุ่นด้วยการสืบหามาราธอนโดยใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้จักรวาลนฤมิตเพื่อส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบและนวัตกรรม* .วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

จินตนา สิงห์ภา. (2568). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. เลย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

จิรารัตน์ กระจ่างดี. (2562). *การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

จุฑามาศ จงใจ. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูอาชีวศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

เจนจิรา ศรีโสภา, เฉลิมชัย หาญกล้า และภัสยกร เลาสวัสดิกุล. (2568). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. *วารสารปราชญ์ประชาคม, 3*(3), 15 – 28.

เจลจิรา จรูญแสง. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ชัชชญา พีระธรณิศร์. (2568). ความท้าทายของภาวะผู้นำต่อการบริหารจัดการการศึกษาในยุคเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน. *วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา มจร อุบลราชธานี*, *7*(1), 2196 – 2208.

ชัยรัตน์ ทับบุรี. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ชุตินันท์ จันทรเสนานนท์ และคณะ. (2555). สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษา. *วารสารวิชาการครุศาสตร์*, *10*(2), 45 – 58.

ชุติรัตน์ ประสงค์มณี. (2564). *รูปแบบฝึกอบรมฐานสมรรถนะแบบอิงประสบการณ์ด้วยชุมชนนักปฏิบัติภควันตภาพเพื่อการเปลี่ยนผ่านของศึกษานิเทศก์ดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ไชยโพธิ์ ร่มโพธิ์. (2567). การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี (JIRET)*, *2*(3), 26 – 37.

ญาณิสา สมอเผื่อน, และบรรจบ บุญจันทร์. (2567). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, *11*(1), 28 – 41.

ณฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. *วารสารราชพฤกษ์*, *20*(2), 16 – 28.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล และจิรนันท์ ใหญ่ลำยอง. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามืออาชีพภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสารพุทธมัคค์*, *7*(1), 204 – 218.

ณรงค์ พละดร. (2566). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาสำหรับครูโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเทิง สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

ณัฐพร สายศร, วรรณวิศา สืบนุสรณ์ คล้ายจำแลง และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, *7*(2), 147 – 160.

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, *9*(2), 1 – 8.

ดวงกมล ปถคามินทร์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทรงพล วงศ์พระราม. (2568). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทศพร มะหะหมัด และสุวิมล พันธ์โต. (2563). การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *6*(2), 268 – 280.

ทิพวรรณ มีพึ่ง. (2564). *สถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนผ่านสถาบันอุดมศึกษาสู่มหาวิทยาลัยผู้ประกอบการดิจิทัลสมรรถนะสูง*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธนบัตร กองแก้ว และสิทธิชัย สอนสุภี. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *วารสารศึกษิตาลัย*, *4*(3), 71 – 84.

ธนัฐพร กำลังหาญ. (2568). การนำ AI และ Big Data มาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นไปได้และข้อท้าทาย. *วารสารราชสีมาปริทัศน์*, *1*(2), 11 – 21.

ธนาพงศ์ มงคลวรวรรณ. (2568). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นนทภรณ์ พุทธรักษา. (2562). *สมรรถนะการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบุคลากรในยุคศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นพวรรณ กาโร. (2566). การส่งเสริมสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในยุคไร้พรมแดน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, *12*(1), 90 – 105.

นรมน ศรีตระบุตร และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2567). โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *8*(2), 99 – 111.

นฤพงษ์ พิมพ์ทอง. (2566). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นฤมล มณีแดง และสมใจ สืบเสาะ. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, *7*(1), 172 – 187.

นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2562). โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, *16*(2), 526 – 534.

นัตสวีร์ ทานไธสง. (2562). *ความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในด้านวิชาการของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

นารี ปราถนาม. (2566). *การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

นุชเรศ คำดีบุญ. (2564). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นุพาภรณ์ โสภารัตน์. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มกรุงเทพเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เนติ์ มโนปัญญา. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปฐมภพ ใจบุญ, สุมัทนา หาญสุริย์ และภิญโญ ทองเหลา. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 13*(52), 295 – 306.

ปรัชญา วงษ์พจนี และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2568). การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในทศวรรษหน้า: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์, 8*(2), 1185 – 1198.

ปรีชญา รูปต่ำ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3.* วิทยานิพนธ์ ม.ม.ร. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

ปาดือลี เจ๊ะนุ. (2567). *รูปแบบการบริหารเทคโนโลยียุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ยะละ: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ปิยะฉัตร สุจริตธรรม, พัทยา แก้วสาร, และประกาย จิโรจน์กุล. (2563). การพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมสำหรับผู้ให้บริการในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการสาธารณสุข, 29*(1), 110 – 125.

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2565). ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7*(2), 366 – 381.

พรวิภา เชยกลิ่น. (2566). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรสวรรค์ เหลาเวียง. (2564). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พระราชวุธ ปญฺญาวชิโร (เพชรไพร). (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักสัปปุริสธรรม 7 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น.* วิทยานิพนธ์ พธ.ม. อยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระสุริยา มหาปุญฺโญ (ทวีศักดิ์). (2564). *แนวทางการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลตามหลักอิทธิบาท 4 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร* .วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระอนันต์ ธมฺมวิริโย (นามทอง), สุนทร สายคำ, และประจิตร มหาหิง. (2564). การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *Journal of Modern Learning Development, 6*(1), 263 – 276.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัชรินทร์ กล่อมสุริวงค์, และจิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์. (2565). การบริหารวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *Journal of Administrative and Management Innovation, 10*(3), 90 – 96.

พิมพ์พิลาลัย รักษ์โคตร. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พิมพิลา อำนาจ. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.*วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พีรวิชญ์ สุดเสน่ห์. (2566). *การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร.*วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เพ็ญผกา ปัญจนะ, สุมัทนา หาญสุริย์, ไชยา ภาวะบุตร และวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์. (2567). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะสู่การบริหารในยุคพลิกผัน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *12*(48), 360 – 371.

แพรวพรรณ ทาสมบูรณ์. (2568). การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 19*(1), 36 – 51.

ภัทร์ณิชา สรรเสริญ และศิลป์ชัย สุวรรณมณี. (2568). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคผันผวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา,* 16(1), 188 – 206.

ภัทรา จรรยาธรรม. (2566). *การบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภัทราภรณ์ กิมพา และอุไร สุทธิแย้ม. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 35*(3), 1710 – 1725.

ภาณุวัชร สุวรรณแสง. (2566). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มยุรี วรรณสกุลเจริญ, และ ชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. *วารสารศิลปการจัดการ, 4*(1), 193 – 203.

มลฤดี เพ็งสง่า และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ, 24*(2), 162 – 175.

มานะ สินธุวงษานนท์. (2562). คุณภาพชีวิตของผู้เรียนกับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล. *วารสารแสงอีสาน, 16*(1), 277 – 293.

ยะห์มีน ดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา, 5*(4), 44 – 58.

รัชนี พจนา. (2561). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนสำหรับอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก: การพัฒนาและทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.

รัตนกูล กองผา. (2567). *ระบบนิเวศการเรียนรู้ผสมผสานแบบยืดหยุ่นด้วยการเรียนรู้ทางอารมณ์สังคมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

รัตนา คนไว. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รุ่งโรจน์ ศรีสังข์ และนันทิยา น้อยจันทร์. (2566). พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการจัดการความท้าทายในโรงเรียน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *25*(4), 985 – 1000.

ลัดสะหมี พอนไซ. (2565). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางดิจิทัลของนักศึกษามหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรพัทธ์ ดีอนันต์กรณ์ และต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2566). สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, *18*(2), 70 – 85.

วราลักษณ์ อาจวิชัย. (2565). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วลัยลักษณ์ อินนอก, พระมหาพิสิฐ วิสิฏฺฐปญฺโญ, พระฮอนด้า วาทสทฺโท, เอกราช โฆษิตพิมานเวช และศิวกร อินภูษา. (2567). การบริหารวิชาการในสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, *7*(3), 915 – 932.

วัชระ คงแสนคำ. (2565). *วิสัยทัศน์กว้างไกลกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก*. สารนิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วัฒนา พึ่งน้ำ และอาคม อึ่งพวง. (2567). ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. *วารสารวิชาการ*, *1*(1), 1 – 15.

วารุณี ภาวงค์ และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2567). การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, *8*(2), 38 – 49.

วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลิ่นงาม. (2567). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, *35*(3), 1 – 14.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิไลลักษณ์ เส้นเกษ และปทุมพร เบียถนอม. (2567). การจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมเพื่อลดช่องว่างในโรงเรียน. *วารสารการจัดการศึกษาและนวัตกรรม, 1*(2), 90 – 105.

วีระยุทธ แสงไชย. (2564). *ภาวะผู้นำครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศตวีร์ ทีภูเวียง และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2568). การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 31*(1), 450 – 465.

ศานตมล แสงพล, ธีระดา ภิญโญ, และอาจารี คูวัธนไพศาล. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. *วารสารปัญญาภิวัฒน์, 11*(2), 229 – 243.

ศิรินภา กลิ่นหอม. (2567). *การประเมินหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนวัดคลองใหม่ จังหวัดสระบุรี โดยใช้รูปแบบ CIPP model.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้, 4*(1), 35 – 50.

ศิริพร จงเพลินนภาพร. (2567). *แนวทางการยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2566). *สรุปผลการประเมิน PISA 2022 ของประเทศไทย.* https://pisathailand.ipst.ac.th/

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรายุทธ สิมมาจันทร์. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนค.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. (2568). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2568*. https://skn1.sakonarea1.go.th/

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2567). *บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม. (2560). *ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงานเป็นทีมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2565). การกระจายอำนาจกับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นความอิสระ. *วารสารการศึกษาไทย*, *19*(4), 405 – 420.

สุชาติ พันธ์ก้อม. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุทธิชัย นาคะอินทร์. (2565). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุธารัตน์ คำราช และธิดาวัลย์ อุ่นกอง. (2568). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัล กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*, *3*(3), 561 – 574.

สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว้าทอง และสุดสวาสดิ์ ประไพเพช. (2566). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 2*(1), 59 – 73.

สุพรรษา แสงจันทร์นวล, เกริกไกร แก้วล้วน และชวนคิด มะเสนะ. (2563). *การบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ในยุคการศึกษา 4.0 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2.* เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5 “การวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Research to Make A CHANGE)” (หน้า 368 – 379). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชธานี.

สุรชัย เทียนขาว. (2564). แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7*(4), 355 – 373.

สุรศักดิ์ ศรีสวัสดิ์. (2566). *สถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัลแบบกระจายเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรการศึกษาสมรรถนะสูง.*วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุริยะ แสงทอง และคณะ. (2568). การกระจายงานและบทบาทของผู้ปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 6*(1), 60 – 75.

สุวนันท์ นาคลำพา. (2568). การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาไทย. ใน*การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 “ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”* (หน้า 691 – 695).

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2562). ทักษะของผู้นำในการปรับตัวและเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารและนโยบายทางการศึกษา, 10*(1), 30 – 45.

หนึ่งนุช กาฬภักดี, ศิรพงษ์ เศาภายน, และดุษฎี อินทรประเสริฐ. (2568). ความรอบรู้ด้านดิจิทัลของนักเรียน: แนวคิด และข้อเสนอแนะสู่แนวปฏิบัติเพื่อสร้างสมดุลการดำเนินชีวิตในบริบทที่เปลี่ยนแแปลง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 14*(1), 25 – 36.

อรกช ไมตรี. (2564). *ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อรวรรณ ศิริปั่นทอง และเพียงแข ภูผายาง.(2569). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์ การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11.*วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 7*(1),60 – 72.

อรอุษา วงศ์จรัสเกษม. (2561). *ทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

อรุณรัชช์ ศาสตร์สกุล. (2565). การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักอิทธิบาท 4 ในวิกฤติการณ์โควิด 19. *วารสาร มจร บา ศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์, 8*(1), 129 – 140.

อัษฎา ศรีล้านมี. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในยุควิถีใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อาจินต์ จรูญผล, ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร, ปฐมสุข สีลาดเลา, นราญา สิรภาณุวัต และคมศร วงษ์รักษา. (2568). การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหารการศึกษา. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 7*(1), 71 – 85.

อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2* .วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อุกฤษฎ์ อินต๊ะสาร. (2563). *ความต้องการจำเป็นในการนิเทศการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม.นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไอรดา นรสาร. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Al – Mekhlafi, A. M., & Osman, M. E. T. (2022). School effectiveness: A key to academic success. *Multicultural Education*, *8*(8). https://doi.org/10.5281/zenodo.6963537

Athanatou, M., Paz Prendes, M., & Gutierrez Porlan, I. (2023). Data – driven decision making as a model to improve in primary education. *Journal of Education and e – Learning Research*, *10*(1), 36 – 42. https://doi.org/10.20448/jeelr.v10i1.4337

Baggay, C. T., Bautista, B. J. D., Celestino, C. F., Corral, E. G., Delos Santos, A. R. A., Francisco, K. A. B., Frias, A. S., Lotarte, A. G., Mijares, B. F., Montevilla, A. L. C., Samson, E. J. R., San Gabriel, G. A. S., & Seciban, D. A. (2021). School heads' instructional supervisions and its impact on teachers' job satisfaction. International Journal of Innovative Research and Knowledge, *6*(3), 1 – 16.

Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, *5*(S1), 30 – 34. https://doi.org/10.32674/jsard.v5iS1.278

Baldegger, R. (2025). *Holistic management strategies for the digital era*. Springer.

Banu, A. N. (2023). The Impact of Technology Integration in Educational Management and Administration. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *5*(6), 1 – 6.

Basilio, M. B., & Bueno, D. C. (2021). Instructional supervision and assessment in the 21st – century. *Institutional Multidisciplinary Research and Development (IMRaD) Journal*, 4, 1 – 8.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130 – 139.

Bawit, J. L. A. (2023). Adaptive leadership of school heads and the school performance on the school – based management. *International Journal of Research Publications*, *124*(1), 440 – 449.

Benassaya, J. (2019). *The practice of getting on the balcony: A leader's guide to system observation*. Harvard Business Review Press.

Berger, J. B. (2013). *Leadership: A concise conceptual overview*. Massachusetts Community College Leadership Academy.

Bosch, M. (2021). *Technical vs. adaptive: Solving complex challenges in modern organizations*. Wiley.

Bottomlee, J. D. (2019). *Leading Through Culture Crisis: The Full Range – Adaptive Mixed Leadership Model*. Auburn University Research Repository.

Butler, D. R. (2022). *Addressing issues of trust and power gap by empowering middle leaders in an Asian international school*. Scholarship@Western.

Casiello, A. (2019). *The holistic vision: Surviving organizational resistance during crisis*. Academic Press.

Castek, J., Harris, K., Jacobs, G., & Vanek, J. (2022). *21st Century Learning Ecosystem Opportunities: Research and Findings*. Language, Literacy, & Technology Research Group and World Education.

Dajani, M. A. Z. (2022). Adaptive leadership, organisational resilience and the mediating effect of change management amid Egyptian academia crises. *International Business Research*, *15*(12), 47 – 63.

Daphne Sim Lin Hui. (2003). *Empowerment and delegation in the workplace*. Oxford University Press.

Dziuban, C., Graham, C. R., Moskal, P. D., Norberg, A., & Sicilia, N. (2018). Blended learning: the new normal and emerging technologies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 15*(3).

European Council for Steiner Waldorf Education. (2022). *Digital media curriculum: A framework for competence – based education*. ECSWE Publication.

Fatmasari, C., Bangga, I., Supit, S., Sudarto, S. A., Daud, F., Suleman, S. S., Samau, M., To'onau, I. O., Hippy, E. R., & Gui, M. (2023). Integrating technology in primary curriculum development: Improving the quality of education. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences*, *1*(4), 295 – 302.

Geyer, V. (2005). The Authorizer and Charter School Closures: *Exercising Adaptive Leadership to Protect the Public Interest*. National Association of Charter School Authorizers.

Ghavifekr, S., & Rosdy, W. A. W. (2015). Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools. International Journal of Research in Education and Science, *1*(2), 175 – 191. https://doi.org/10.21890/ijres.23596

Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership* (2nd ed.). SAGE Publications.

Grand – Clement, S. (2017). *Education and skills in the digital age*. RAND Corporation.

Granger, K. (2023). Adaptive leadership behaviors in higher education. *Journal of Leadership Studies*, *17*(1), 10 – 25.

Guanzon, R. S., Tan, G. P., Bagundol, M. C. F., Garcia, M. G., Salazar, M. I. H. D., & Uy, F. T. (2024). Leading schools in the digital era: The evolving concept of digital leadership in education. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence (IMJRISE)*, *1*(11), 355 – 363.

Hardman, J. C. (2023). *Transformational leadership strategies in U.S. public universities* [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. Pepperdine Digital Commons.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business School Press.

Hogan, T. (2008). The Adaptive Leadership Maturity Model. Organizational Development *Journal*, *26*(1), 65.

Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1060412. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412

Ismail, I. b. (2018). An important role of educational supervision in the digital age. *Couns–Edu: International Journal of Counseling and Education*, *3*(4), 115 – 120. https://doi.org/10.23916/0020180314230

Jin, R., Peng, Y., Wang, Z., Wang, J., Tang, J., & Zhang, M. (2025). Data – driven educational decision – making: How to enhance educational quality and management efficiency. *Journal of Higher Education Research, 5*(6), 550 – 553. https://doi.org/10.32629/jher.v5i6.3385

Johanik, S. (2024). *Data – driven decision – making in schools* (Unpublished master's thesis). St. Cloud State University. https://repository.stcloudstate.edu/ed_etds/92

Jofarhan, M., Wolor, C. W., & Swaramarinda, D. R. (2024). The Influence Of Learning Methods And Academic Administration On The Academic Achievement Of Office Administration Education Students At UNJ. *Journal of Social Research*, (2), 1491 – 1505.

Karine Sandra Stukes. (2021). The power of giving the work back: Empowering teams in uncertain times. *Leadership Quarterly*, *32*(4), 40 – 55.

Kittilap, K., & Julsuwan, S. (2024). A Study of Components on Effective Academic Administration with Participation of Parents and Community in Small – Sized Schools under the Office of the Basic Education Commission. *Journal of Education and Learning*, *13*(5), 179 – 190. https://doi.org/10.5539/jel.v13n5p179

Li, R. (2024). Academic Management and Teaching Effectiveness in Chinese Universities. *Curriculum Learning and Exploration*, *2*(3), 52 – 54. https://doi.org/10.18686/cle.v2i3.4756

Llerena Rangel, I. C., Montero Ramírez, N. A., Zambrano Noboa, H. A., & Cano – Rojas, S. (2025). Data–driven pedagogical innovation: Analysis of emerging strategies in hybrid educational environments. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 32*(S9), 1356 – 1365. https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/3484

Marzano Research Laboratory. (2012). *Marzano levels of school effectiveness. Centennial*, CO: Marzano Research Laboratory..

Maulana, I., Sirajuddin, Susanti, R., Sari, E., & Karnati, N. (2024). Adaptive leadership in the digital era in educational institutions. *Ann Journal of Education Sciences (Edusci), 2*(2), 115 – 124. https://doi.org/10.62885/edusci.v2i2.510

Maxwell, J. C. (2012). *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* (ว. อภิรักษ์ธนากร, แปล; พิมพ์ครั้งที่ 7). เนชั่นบุ๊คส์.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, *15*(3), 197 – 215.

McAuley, I. (2020). Leadership, not leaders: Reflections on Ronald Heifetz's theory of adaptive leadership. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, *2*(1), 138 – 143.

Mgbechikwere, I. F. (2022). *Educational assessment in emergencies: COVID –19 pandemic experience in Nigeria. Proceedings of IConSES 2022 – International Conference on Social and Education Sciences,* 42 – 56.

Montez, J. M., Wolverton, M., & Gmelch, W. H. (2002). The roles and challenges of deans. *The Review of Higher Education*, *26*(2), 241 – 266.

Muthanje Peter, T., Gitonga, C. M., & Kubai, K. I. (2021). Influence of personality types, instructional supervision practices, and performance in public primary schools in Kenya. *Educational Research and Reviews, 16*(2), 27 – 39. https://doi.org/10.5897/ERR2020.4108

Murwaningsih, T., & Fauziah, M. (2023). The model and curriculum development of nature school. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, *7*(1), 55 – 66.

Najar, B. W. (2020a). Efficiency and/or effectiveness in managing organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, *4*(2), 131 – 138.

National Association of Social Workers. (2015). Standards and indicators for cultural competence in social work practice. https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=7dVckZAYUmk%3D

Nguyễn, V. H. (2024). The existence of humans in the digital age from the perspective of Immanuel Kant's philosophy. *Synesis*, *16*(4), e3188 – 60 – e3188 – 78.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Oktaviani, W. N., Apriani, H., Djenjen, & Iskandar. (2025). Adaptive leadership of principals: A literature review of the challenges of technology and globalization in 21st century education. *Jurnal Ilmiah Global Education, 6(2)*, 906 – 915.

Omran, M., & Abo – Thabet, W. (2024). *Adaptive leadership practices and their relationship to the performance of school teachers in the West Bank – Palestine. World Journal of Advanced Research and Reviews*, *24*(3), 2145 – 2158. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3823

Parker, A. M. (2022). *Pedagogical practices and digital tools used by online tutors with students in grades K – 5. Doctoral dissertation*. Minneapolis: Walden University

Phra Yong, W., Suchat, B., & Sukhum, P. (2023). The development of an effectiveness academic management model in the 21st century of Phrapariyattidhamma school, general education division. *International Education Studies, 16*(6), 61 – 70. https://doi.org/10.5539/ies.v16n6p61

Reginald Carlton Doctor. (2015). Productivity and authority delegation in enterprises. *International Journal of Business*, *20*(2), 15 – 30.

Reich, J., & Ito, M. (2017). From good intentions to real outcomes: Equity by design in learning technologies. Irvine, CA: Digital Media and Learning Research Hub.[cite: 5]

Salavati, S. (2016). *Use of digital technologies in education: The complexity of teachers' everyday practice*. (Unpublished doctoral dissertation). Linnaeus University, Sweden.

Seanchan, P. (2024). Building a holistic vision for school effectiveness. *Journal of Academic Leadership*, *12*(1), 12 – 28.

Sheehan, M. A. (2026). *The relationship between K–12 school administrators' adaptive leadership behaviors and self–efficacy for crisis management.* (Unpublished doctoral dissertation). St. John's University, New York

Sim, J., Ha, S., & Jo, K. (2024). Korean Elementary English Teachers' Professionalism Development in Using EdTech: A Grounded Theory Study. *English Teaching*, *79*(1), 93 – 120.

Singhathongkul, N., Sirisuthi, C., & Prasertphorn, V. (2025). Model development of academic administration effectiveness in the digital era for extra large size primary schools under the Office of Basic Education Commission. *International Education Studies*, *18*(6), 44 – 56. https://eric.ed.gov/?id=EJ1491629

Sinjaya, A., Suryadi, S., & Sujanto, B. (2025). Enhancing academic management through sustainable digital transformation in the society 5.0 era: Evidence from the Jakarta College of Police Sciences. *International Journal of Environmental Sciences*, *11*(22s), 5720 – 5733.

Smith, T. (2020). *Strategic decision making in digital education. Santa Monica*, CA: RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/

Stredrick, J. (2024). *The holistic view: Developing school leaders for the future.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Suleman, P., et al. (2025). The effect of delegation of authority on employee's performance. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, *12*(10), 262 – 280.

Sumiati, Kurniady, D. A., Komariah, A., Suryana, A., Dadi, & Hafidh, Z. (2024). Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance: The Mediating Effect of Collaborative School Culture. *Journal of Social Studies Education Research*, *15*(4), 17 – 41.

Taheri, R., & Pennington, S. E. (2024). The role of teacher education in improving digital literacy: A pre–service teacher case study. *Networks: An Online Journal for Teacher Research*, *25*(2), 1 – 25.

Tao, Y., Kadir, S. A., & Kamarudin, N. (2024). School effectiveness literature: Theories and models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *13*(4), 2609 – 2620.

Taylor, M., Fudge, A., Mirriahi, N., & de Laat, M. (2021). Use of digital technology in education: Literature review. The University of South Australia, Centre for Change and Complexity in Learning.

The United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization. (2011). UNESCO ICT competency framework for teachers.

Udovita, V. (2020). Conceptual review on the impact of leadership style on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, *9*(9), 16 – 23.

UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: technology in education: a tool on whose terms?*. UNESCO.

Walcutt, J. J., & Schatz, S. (Eds.). (2019). *Modernizing Learning: Building the Future Learning Ecosystem*. Government Publishing Office.

Wiengin, P., Bangwiset, S., & Prommuangkun, S. (2023). The Development of an Effectiveness Academic Management Model in the 21st Century of Phrapariyattidhamma School, General Education Division. *International Education Studies*, *16*(6), 61 – 70. https://doi.org/10.5539/ies.v16n6p61

Woldemariam, M. T., Ergado, A. A., & Jimma, W. (2025). Educational technology integration strategies in colleges of teacher education in Ethiopia. *Canadian Journal of Learning and Technology*, *51*(1), 1 – 25.

Wu, E., & Martinez, M. (2006). Taking cultural competency from theory to action. The Commonwealth Fund. https://cpehn.org/assets/uploads/archive/resource_files/culturalcompetencybrief2006.pdf

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Academic Management Perspectives*, *24*(2), 81 – 93.

Yuting, Z. (2025). Research on educational leadership and management in China since 2000s: A systematic literature review. *Research in Educational Administration & Leadership*, *10*(2), 333 – 371. https://doi.org/10.30828/real.1594373

Zhang, H. (2023). Assessing the impact of technology integration on educational management research. *Region – Educational Research and Reviews*, *5*(4), 1 – 6. https://doi.org/10.32629/rerr.v5i4.1316

Zheng Tianlun. (2024). Opportunities and challenges of school management in the digital era. *Adult and Higher Education*, *6*(4), 157 – 161.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.สท้าน วารี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ	ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. นางมะราตรี พันธุ์สีเลา	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการเสนอแนวทางการพัฒนางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.สท้าน วารี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
6. ดร.ภานุพงษ์ คำภูษา	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
7. นายประสบชัย ม่อมพะเยาว์	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

8. นางดาวเรือง มุลน้อยสุ	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. นางสาวปิยะนุช นารอง	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
10. นายพลภัทร มหาวงศ์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สท้าน วารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสาเล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราษฎร์สามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนจาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๐๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สท้าน วารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ภานุพงษ์ คำภูษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายประสบชัย ม่อมพะเยาว์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางดาวเรือง มุลน้อยสุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน **นางสาวปิยะนุช วรรณวงค์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพลภัทร มหาวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุริยา หงแสน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายสุริยา หงแสน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๘๔๓๒ ๖๖๐๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

<u>ตอนที่ 1</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

<u>ตอนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3. กลุ่มตัวอย่าง **โรงเรียนขนาดเล็ก** ประกอบด้วย **ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ท่าน ครูผู้สอน จำนวน 4 ท่าน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 5 ท่าน**

ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง **ผ่าน Google from ตาม QR Code** ที่แนบมาพร้อมนี้ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสุริยา หงแสน
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับท่านโดยการทำเครื่องหมาย (✓) ลงใน ☐ หน้าข้อความตามสภาพจริงเกี่ยวกับท่าน

1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครูผู้สอน

1.2 ขนาดโรงเรียน

☐ โรงเรียนขนาดเล็ก

☐ โรงเรียนขนาดกลาง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา **ปานกลาง**

2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม อยู่ในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศความท้าทายในสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถารศึกษาเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ สามารถบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน					
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมและเจตคติที่ดี ปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม					
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรในสถานศึกษา					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน					

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสนับสนุน และความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วม					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างกลไกในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร รวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน					
5. ความฉลาดทางอารมณ์		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารเชิงบวกซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ บนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลอยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล	✓				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส	ระดับความคิดเห็น				
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล					
2	หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนามีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล					
3	หลักสูตรสถานศึกษามุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคต					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส	ระดับความคิดเห็น				
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด					
6	การบริหารจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษาของท่านสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด					
7	สถานศึกษามีกลไกในการอำนวยความสะดวกของผู้สอนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน					
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหา และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส	ระดับความคิดเห็น				
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล					
4. การวัดและประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และมีเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัย พัฒนาศักยภาพผู้เรียน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาส	ระดับความคิดเห็น				
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง		5	4	3	2	1
17	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร และครูผู้สอน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้เรียน					
20	การบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการและการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 61 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
(ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม									
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวการณ์ที่ซับซ้อนผ่านมุมมองแบบองค์รวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีเอกภาพโดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศความท้าทายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถารศึกษาเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีดุลยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน									
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ สามารถบริหารความขัดแย้งและความยืดหยุ่นทางปัญญาให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
3. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม									
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมและเจตคติที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ									
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และการลดระดับการควบคุมเชิงสั่งการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสนับสนุน และความรับผิดชอบร่วมกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมพันธสัญญาต่อเป้าหมายร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างกลไกในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร รวมถึงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้เรียนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 61 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
5. ความฉลาดทางอารมณ์									
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการตระหนักรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์และความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารเชิงบวกซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตในสถานศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้บนพื้นฐานความสมดุลแห่งชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 61 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีความสอดคล้องทั้ง 22 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.0 ทุกข้อ

ตาราง 62 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 (ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง									
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างสรรค์มวลประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนามีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	หลักสูตรสถานศึกษามุ่งสร้างสมรรถนะด้านความฉลาดทางดิจิทัล จริยธรรม และทักษะแห่งอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง									
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้และสามารถยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้									
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีชีวิตและสภาพแวดล้อมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ไร้ขีดจำกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	การบริหารจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษาของท่านสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลผ่านการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างชาญฉลาด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้									
7	สถานศึกษาของท่านมีกลไกในการอำนวยความสะดวกของผู้สอนและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับสมรรถนะแห่งอนาคตและจริยธรรมของพลเมืองดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร									
9	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการและบูรณาการเทคโนโลยีร่วมกับนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดหาและการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
3. ทักษะทางดิจิทัลของบุคลากร									
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพและมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา และการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการศึกษาในยุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา									
13	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและมีเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดเก็บและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างรอบด้านโดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานสำคัญในการวินิจฉัยพัฒนาศักยภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
4. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา									
15	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการตัดสินคุณค่าทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำสารสนเทศมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการวางแผนปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทของสถานศึกษายุคดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง									
17	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านกระบวนการนิเทศเชิงรุกที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศผู้บริหาร และครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง									
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	การบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการและการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร								

จากตาราง 62 ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่องประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีความสอดคล้องทั้ง 21 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 63 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (X_1) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.761 – 0.836 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.919	1	0.761
	2	0.764
	3	0.836
	4	0.785
	5	0.810
2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.825 – 0.887 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.939	6	0.848
	7	0.825
	8	0.865
	9	0.887
3. ความฉลาดทางอารมณ์ (X_3) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.502 – 0.697 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.804	11	0.648
	12	0.697
	13	0.545
	14	0.564
	15	0.502
4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ (X_4) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.460 – 0.727 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.795	16	0.533
	17	0.727
	20	0.721
	21	0.460

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 63 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_5) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.498 – 0.734 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.807	22	0.734
	23	0.691
	24	0.592
	25	0.498
ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม		0.460 – 0.887

จากตาราง 63 พบว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.460 – 0.887 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.761 – 0.836 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.919

2. การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.825 – 0.887 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.939

3. ความฉลาดทางอารมณ์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.502 – 0.697 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.804

4. การกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.460 – 0.727 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.795

5. การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.498 – 0.734 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.807

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 64 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (Y)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Y_1) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.439 – 0 .681 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.784	1	0.665
	2	0.681
	3	0.592
	4	0.439
2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ (Y_2) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.500 – 0.704 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.773	5	0.548
	6	0.568
	7	0.704
	8	0.500
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_3) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.476 – 0.814 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.812	9	0.611
	10	0.814
	11	0.647
	12	0.476
4. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (Y_4) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.613 – 0.682 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.831	13	0.677
	14	0.677
	15	0.682
	16	0.613
5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Y_5) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.421 – 0.646 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.741	17	0.528
	18	0.646
	19	0.501
	20	0.421
	21	0.440

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 64 (ต่อ)

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (Y)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวม		0.421 –0.814

จากตาราง 64 พบว่าแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.421 – 0.814 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.920 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.439 – 0 .681 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.784

2. การจัดการเรียนการสอนในระบบนิเวศการเรียนรู้ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.500 – 0.704 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.773

3. การใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.476 – 0.814 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.812

4. การวัดประเมินผลโดยใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.613 – 0.682 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.831

5. การนิเทศการศึกษาเพื่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.421 – 0.646 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.741

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	325	1.80	5.00	4.2240	.44421
X2	325	1.75	5.00	4.2669	.41817
X3	325	2.00	5.00	4.1563	.43083
X4	325	1.50	5.00	4.3131	.46134
X5	325	1.00	5.00	4.2700	.42762
XX	325	1.91	5.00	4.2461	.41522
Valid N (listwise)	325				

ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	325	2.00	5.00	4.2669	.44801
Y2	325	1.75	5.00	4.1354	.49392
Y3	325	2.00	5.00	4.2562	.41708
Y4	325	2.00	5.00	4.2938	.47161
Y5	325	1.40	5.00	4.2332	.47337
YY	325	2.03	5.00	4.2371	.44005
Valid N (listwise)	325				

ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

T-Test

Group Statistics

	Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5815	.21425	.02657
	ครูผู้สอน	260	4.1346	.44204	.02741
x2	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5500	.23469	.02911
	ครูผู้สอน	260	4.1962	.42427	.02631
x3	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5269	.26562	.03295
	ครูผู้สอน	260	4.2058	.43658	.02708
x4	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.7038	.24163	.02997
	ครูผู้สอน	260	4.2154	.45157	.02801
x5	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5846	.24059	.02984
	ครูผู้สอน	260	4.0492	.40043	.02483
xt	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5894	.20140	.02498
	ครูผู้สอน	260	4.1602	.41071	.02547

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
x1	Equal variances assumed	8.277	.004	7.915	323	.000	.44692	.05646	.33584	.55800
	Equal variances not assumed			11.706	213.068	.000	.44692	.03818	.37166	.52218
x2	Equal variances assumed	3.958	.048	6.476	323	.000	.35385	.05464	.24635	.46134
	Equal variances not assumed			9.018	181.384	.000	.35385	.03924	.27642	.43127
x3	Equal variances assumed	2.454	.118	5.670	323	.000	.32115	.05664	.20973	.43258
	Equal variances not assumed			7.531	161.446	.000	.32115	.04264	.23694	.40537
x4	Equal variances assumed	2.929	.088	8.418	323	.000	.48846	.05802	.37431	.60262
	Equal variances not assumed			11.908	188.960	.000	.48846	.04102	.40755	.56937
x5	Equal variances assumed	5.749	.017	10.317	323	.000	.53538	.05190	.43329	.63748
	Equal variances not assumed			13.790	163.912	.000	.53538	.03882	.45873	.61204
xt	Equal variances assumed	7.011	.008	8.175	323	.000	.42915	.05249	.32588	.53243
	Equal variances not assumed			12.029	210.127	.000	.42915	.03568	.35882	.49948

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

T-Test

Group Statistics

	Size	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.2887	.33202	.01917
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.4480	.78162	.15632
x2	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3242	.32219	.01860
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.5800	.73144	.14629
x3	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3358	.30452	.01758
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.4800	.78036	.15607
x4	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3817	.36598	.02113
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.4900	.66332	.13266
x5	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.1993	.39069	.02256
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.6400	.55076	.11015
xt	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3059	.32197	.01859
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.5276	.67343	.13469

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
x1	Equal variances assumed	20.812	.000	10.517	323	.000	.84067	.07993	.68341	.99792
	Equal variances not assumed			5.338	24.727	.000	.84067	.15750	.51612	1.16522
x2	Equal variances assumed	20.538	.000	9.699	323	.000	.74417	.07672	.59323	.89511
	Equal variances not assumed			5.046	24.782	.000	.74417	.14747	.44032	1.04801
x3	Equal variances assumed	15.825	.000	11.355	323	.000	.85583	.07537	.70756	1.00411
	Equal variances not assumed			5.449	24.613	.000	.85583	.15706	.53211	1.17956
x4	Equal variances assumed	5.223	.023	10.821	323	.000	.89167	.08240	.72956	1.05377
	Equal variances not assumed			6.638	25.232	.000	.89167	.13434	.61512	1.16821
x5	Equal variances assumed	.125	.724	6.638	323	.000	.55933	.08426	.39357	.72510
	Equal variances not assumed			4.975	26.051	.000	.55933	.11244	.32824	.79043
xt	Equal variances assumed	12.265	.001	10.384	323	.000	.77833	.07496	.63087	.92580
	Equal variances not assumed			5.725	24.922	.000	.77833	.13596	.49827	1.05840

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามขนาดโรงเรียน

T-Test

Group Statistics

	Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y1	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5808	.25429	.03154
	ครูผู้สอน	260	4.1885	.45190	.02803
y2	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.7423	.25376	.03147
	ครูผู้สอน	260	3.9837	.41680	.02585
y3	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.5962	.27843	.03454
	ครูผู้สอน	260	4.1712	.40274	.02498
y4	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.7654	.24156	.02996
	ครูผู้สอน	260	4.1760	.44053	.02732
y5	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.6492	.27164	.03369
	ครูผู้สอน	260	4.1292	.45584	.02827
yt	ผู้บริหารสถานศึกษา	65	4.6668	.23661	.02935
	ครูผู้สอน	260	4.1297	.41291	.02561

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
y1	Equal variances assumed	2.131	.145	6.733	323	.000	.39231	.05827	.27767	.50694
	Equal variances not assumed			9.298	177.596	.000	.39231	.04219	.30904	.47557
y2	Equal variances assumed	2.838	.093	14.030	323	.000	.75865	.05408	.65227	.86504
	Equal variances not assumed			18.627	161.310	.000	.75865	.04073	.67822	.83908
y3	Equal variances assumed	.451	.502	8.037	323	.000	.42500	.05288	.32096	.52904
	Equal variances not assumed			9.972	139.059	.000	.42500	.04262	.34073	.50927
y4	Equal variances assumed	7.126	.008	10.396	323	.000	.58942	.05670	.47788	.70097
	Equal variances not assumed			14.536	183.344	.000	.58942	.04055	.50942	.66942
y5	Equal variances assumed	2.635	.106	8.808	323	.000	.52000	.05904	.40385	.63615
	Equal variances not assumed			11.823	165.557	.000	.52000	.04398	.43316	.60684
yt	Equal variances assumed	3.672	.056	10.074	323	.000	.53708	.05331	.43219	.64196
	Equal variances not assumed			13.789	173.671	.000	.53708	.03895	.46020	.61395

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล
จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

T-Test

Group Statistics

	Size	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y1	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3192	.38308	.02212
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.6400	.66175	.13235
y2	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.1833	.43390	.02505
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.5600	.75788	.15158
y3	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3100	.33682	.01945
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.6100	.68114	.13623
y4	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.3467	.40820	.02357
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.6600	.68799	.13760
y5	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.2907	.40405	.02333
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.5440	.67459	.13492
yt	โรงเรียนขนาดกลาง	300	4.2900	.37244	.02150
	โรงเรียนขนาดเล็ก	25	3.6028	.65730	.13146

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
y1	Equal variances assumed	10.932	.001	7.951	323	.000	.67917	.08542	.51112	.84722
	Equal variances not assumed			5.061	25.358	.000	.67917	.13419	.40300	.95533
y2	Equal variances assumed	4.681	.031	6.429	323	.000	.62333	.09696	.43258	.81409
	Equal variances not assumed			4.057	25.327	.000	.62333	.15363	.30713	.93954
y3	Equal variances assumed	14.430	.000	9.004	323	.000	.70000	.07775	.54705	.85295
	Equal variances not assumed			5.087	24.987	.000	.70000	.13761	.41658	.98342
y4	Equal variances assumed	8.881	.003	7.579	323	.000	.68667	.09060	.50843	.86490
	Equal variances not assumed			4.919	25.427	.000	.68667	.13960	.39940	.97394
y5	Equal variances assumed	7.733	.006	8.341	323	.000	.74667	.08952	.57055	.92278
	Equal variances not assumed			5.453	25.455	.000	.74667	.13692	.46493	1.02840
yt	Equal variances assumed	9.588	.002	8.240	323	.000	.68717	.08340	.52310	.85124
	Equal variances not assumed			5.159	25.300	.000	.68717	.13321	.41299	.96135

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล
จำแนกตามขนาดโรงเรียน

Correlations

		xt	x1	x2	x3	x4	x5	yt	y1	y2	y3	y4	y5
xt	Pearson Correlation	1	.960**	.949**	.943**	.971**	.933**	.707**	.612**	.726**	.726**	.689**	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
x1	Pearson Correlation	.960**	1	.893**	.896**	.920**	.852**	.668**	.573**	.678**	.705**	.654**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
x2	Pearson Correlation	.949**	.893**	1	.871**	.897**	.854**	.695**	.626**	.667**	.706**	.691**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
x3	Pearson Correlation	.943**	.896**	.871**	1	.894**	.826**	.689**	.628**	.699**	.716**	.652**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
x4	Pearson Correlation	.971**	.920**	.897**	.894**	1	.903**	.672**	.573**	.704**	.690**	.656**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
x5	Pearson Correlation	.933**	.852**	.854**	.826**	.903**	1	.638**	.515**	.704**	.637**	.624**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
yt	Pearson Correlation	.707**	.668**	.695**	.689**	.672**	.638**	1	.943**	.944**	.954**	.968**	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
y1	Pearson Correlation	.612**	.573**	.626**	.628**	.573**	.515**	.943**	1	.845**	.880**	.874**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
y2	Pearson Correlation	.726**	.678**	.667**	.699**	.704**	.704**	.944**	.845**	1	.877**	.891**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
y3	Pearson Correlation	.726**	.705**	.706**	.716**	.690**	.637**	.954**	.880**	.877**	1	.920**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
y4	Pearson Correlation	.689**	.654**	.691**	.652**	.656**	.624**	.968**	.874**	.891**	.920**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
y5	Pearson Correlation	.623**	.585**	.633**	.597**	.585**	.563**	.967**	.907**	.884**	.886**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695[a]	.483	.482	.31678
2	.716[b]	.512	.509	.30835

a. Predictors: (Constant), x2

b. Predictors: (Constant), x2, x3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.115	.180		6.182	.000
	x2	.732	.042	.695	17.384	.000
2	(Constant)	.949	.180		5.277	.000
	x2	.416	.083	.395	4.992	.000
	x3	.354	.081	.344	4.349	.000

a. Dependent Variable: yt

การวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ช

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ชื่อผู้วิจัย นายสุริยา หงแสน
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
สถานที่สัมภาษณ์ .....
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์ .....
เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. **สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา** ..... น.

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยคัดสรรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และการจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยจึงนำปัจจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คัดสรรดังกล่าวมาจัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3. การสัมภาษณ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นายสุริยา หงแสน
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	b	S.E.	β	t	Sig.
การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2)	.695	.483	.482	.416	.083	.395	4.992	.000
การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)	.716	.512	.509	.354	.081	.344	4.349	.000

a = 0.949 ค่าคงที่ ค่าแรก $S.E._{est}$ = ± .30835

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) และการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_3)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (X_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.509 รองลงมา คือ การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.482 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในยุคดิจิทัลโดยรวม ได้ร้อยละ 50.09 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± .30835

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 0.949 + 0.416X_2 + 0.354X_3$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.395Z_2 + 0.344Z_3$$

นิยามศัพท์เฉพาะ

“การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน หมายถึง การวินิจฉัยและจัดการปัญหาที่ซับซ้อนเกินกว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคจะแก้ไขได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เชิงปรับเปลี่ยน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุและกำหนดปัญหาใหม่ การบริหารความขัดแย้ง และความยืดหยุ่นทางปัญญา ให้สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือและไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน”

ประเด็นคำถาม

1. ท่านมีแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการเพื่อพัฒนา การจัดการความท้าทายเชิงปรับเปลี่ยน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นิยามศัพท์เฉพาะ

“การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏผ่านการปฏิบัติงานท่ามกลางความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มุ่งเน้นการลดช่องว่างทางสังคม บริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งจะนำไปสู่ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน”

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็นคำถาม

2. ท่านมีแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการเพื่อพัฒนา การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 10 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 10 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ นายประสบชัย ม่อมพะเยาว์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

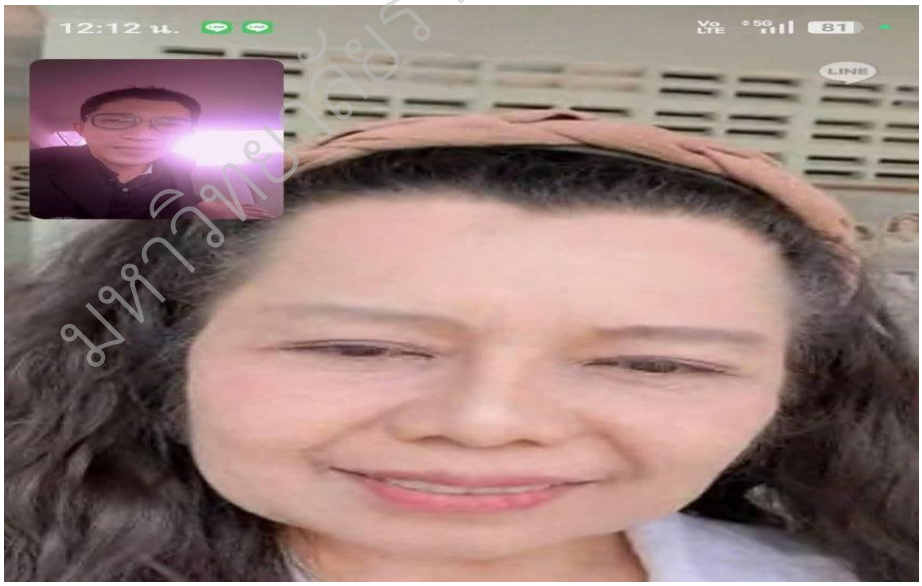
ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ
พิเศษ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
วันที่ 14 พฤษภาคม 2569

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ ดร.ชัยวัฒน์ วาทะวัฒนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ ดร.ภานุพงษ์ คำภูษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ นางดาวเรือง มุลน้อยสุ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นางสาวปิยะนุช วรรณวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นายพลภัทร มหาวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 14 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ ดร.สท้าน วารี ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วันที่ 18 พฤษภาคม 2569

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ–สกุล	นายสุริยา หงแสน
วัน เดือน ปีเกิด	4 มีนาคม 2531
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 12 หมู่ 8 ตำบลนาคูณใหญ่ อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม 48180
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโคกกลาง ตำบลจันทร์เพ็ญ อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2550	ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2555	ปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2569	ปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2559	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านโพนตูมหนองแสง อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
พ.ศ. 2568	ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านโคกกลาง อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร