

กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
STRATEGIES FOR DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT OF THE SCHOOL
ADMINISTRATOR IN BASIC EDUCATION

สุมาลี ศรีพุทธรินทร์*
Sumalee Sriputtarin*

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

เลขที่ 167/1 บ้านเนินสะอาด ตำบลนาราชควาย อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม

Faculty of Education, Nakhon Phanom University

167/1, Ban Nern Sa-at Narach Kwai Subdistrict, Mueang Nakhon Phanom District

Nakhon Phanom Province 48000, Thailand

รับบทความ: 8 มกราคม 2569 ปรับปรุงบทความ: 4 สิงหาคม 2569 ตอรับตีพิมพ์บทความ: 17 สิงหาคม 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) สร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์สร้างขึ้น การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 384 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางเครชีและมอร์แกน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนรวม 10 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าสูงสุด 3

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

อีเมล: sumaleesriput@hotmail.com

อันดับแรก คือ ด้านทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน ด้านทักษะการออกแบบองค์การดิจิทัล และด้านทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล (3) กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์หลัก 9 ด้าน พร้อมกลยุทธ์รองและวิธีการพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด และ (4) ผลการประเมินกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ

กลยุทธ์การพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Received: January 8, 2026

Revised: August 4, 2026

Accepted: August 17, 2026

Abstract

This mixed-methods research on strategies for digital skills development of the school administrator in basic education aimed to: (1) investigate the current and desirable states of digital skills among basic education school administrators; (2) assess the priority needs for their digital skill development; (3) formulate strategic initiatives for enhancing these digital competencies; and (4) evaluate the suitability and feasibility of the constructed strategies. The research was methodologically divided into two distinct phases. The sample consisted of 384 school administrators and teachers, with the sample size determined using the Krejcie and Morgan table, selected via multi-stage random sampling. Key informants comprising 10 individuals and a panel of 5 experts were selected through purposive sampling. Data were collected using four research instruments. The statistical techniques employed for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified). The findings revealed that: (1) The overall current and desirable states of the digital skills of basic education school administrators were overall at a high level. (2) The top three priority needs for digital skill development were digital collaboration skills, digital organizational design skills, and digital access and awareness skills, respectively. (3) The formulated strategies comprised a vision, goals, objectives, indicators, 9 principal strategies, accompanied by sub-strategies and developmental methodologies at the individual, school, and affiliated agency levels. (4) The overall suitability of the constructed strategies was at the highest level, while the overall feasibility was at a high level.

Keywords

Development Strategy, Digital Skills, School Administrators of Basic Education

บทนำ (Introduction)

โลกยุคเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้องค์กรการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สอดคล้องกับแนวคิดของ OECD (2023, 15) ที่ระบุว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มากกว่าการใช้เทคโนโลยีแต่เป็นการบูรณาการนวัตกรรมเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทยด้วยเช่นกัน (จิณณวัตร ปะโคทั้ง, 2561, 3) สถานการณ์สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, 9 ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การปฏิวัติยุคดิจิทัลนำไปสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม

เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 คณะรัฐมนตรีได้ประกาศแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล 3 ระยะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562 , 1-3) ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะกำลังพัฒนาและระยะพัฒนาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะดิจิทัลตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนด โดยทักษะดิจิทัลสำหรับนักวิชาการคือการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบาย ที่สามารถคิด วิเคราะห์สังเคราะห์และใช้ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์แผนงาน มาตรฐาน แนวทางหรือการให้บริการขององค์กร รวมถึงการสร้างเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (ธีระ รุญเจริญ, 2562, 5-9) มีเทคนิคและวิธีการบริหารหลากหลายรูปแบบ (วีระ หมายมั่น และคณะ, 2560, 57-65) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (ปณตนนท์ เกียรประภากุล, 2561, 1994-2013) มีวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2564, 10) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Domeny (2017, 82) ที่ทำวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน เสริมพลังและสร้างสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมสำหรับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่ง นอกจากนั้น Ersoy และ Demirer (2025, 4-7) ได้ทำวิจัยและเสนอแนะให้ผู้กำหนดนโยบายต้องลงทุนเชิงกล

ยุทธในการจัดอบรมทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับช่วงวัยของผู้บริหาร โดยกลยุทธ์การพัฒนานั้นมีขั้นตอนและกระบวนการประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการติดตามทบทวนกลยุทธ์โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน (สุมิตร สุวรรณ, 2565, 191)

อย่างไรก็ตามแม้จะมีนโยบายระดับสูงระดับกระทรวง แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบช่องว่างของการวิจัย (Research Gap) คือ ยังขาดกลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ นโยบายการพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามแนวคิดกระบวนการเรียนรู้และไม่หยุดนิ่งของ Pietersen (2014 อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ, 2565, 170-172) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเลือกกลยุทธ์ การจัดตำแหน่งในองค์กร การใช้และการทดลอง กลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนา

2. นโยบายการพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานนโยบายและงานวิชาการ (Academic) ระยะเริ่มแรกของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562, 4-22) จำนวน 9 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล เป็นความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ ใช้งานอินเทอร์เน็ต เพื่อการพัฒนางานและพัฒนางองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงาน เป็นความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือดิจิทัลในการประมวลผลคำ การจัดงานเอกสาร การจัดรูปแบบข้อความ การพิมพ์เอกสาร การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานและพัฒนางองค์กร

3) ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน เป็นความสามารถในการนำประสบการณ์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

4) ด้านการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานประจำ เป็นความสามารถในการนำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งาน การกำหนดการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลอย่างถูกต้อง การกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการพัฒนาและพัฒนางองค์กร

5) ด้านการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ เป็นความสามารถในการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อกำหนดข้อมูลนำเข้าจากหลายแหล่งข้อมูลหลาย การกำหนดรูปแบบหรือแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมดิจิทัล การกำหนดรูปแบบการแสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้

6) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล เป็นความสามารถในการระบุกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาลและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานดิจิทัลที่รับผิดชอบ การอธิบายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตาม สามารถประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ปฏิบัติได้เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น

7) ด้านการปฏิบัติตามข้อตกลงในการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-level Agreement) เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายร่วมกันเพื่อระดับการให้บริการ การกำหนดรูปแบบ วิธีการดิจิทัลในการติดตามและประเมินผล การประเมินผลการให้บริการตามตัวชี้วัดและเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย การจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการเพื่อปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น

8) ด้านการออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์องค์กรปัจจุบันเปรียบเทียบกับองค์กรดิจิทัลอนาคต การกำหนดกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นไปให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ภาระงาน และทักษะของบุคคลใน

กระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็น การปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์กรดิจิทัล

9) ด้านการริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Project Initiation and Planning) เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความคุ้มค่าในการทำโครงการมีการระบุหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ การนำระบบดิจิทัลไปใช้ การวางแผนจัดการการสื่อสารโครงการ การวางแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการ การจัดทำแผนควบคุมคุณภาพของโครงการ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยงานวิจัยของ Domeny (2017, 82) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงบทบาทของตนในฐานะผู้นำดิจิทัลและผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับอิทธิพลของตนในการสนับสนุน เสริมพลังและสร้างสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมสำหรับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน Ersoy และ Demirel (2025, 4-7) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าอายุมีผลต่อระดับทักษะทางดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา งานวิจัยนี้เสนอแนะให้ผู้กำหนดนโยบายต้องลงทุนเชิงกลยุทธ์ในการจัดอบรมทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับช่วงวัยของผู้บริหาร ส่วนพินลาธรณ์ ร่มวาปี (2566, 185-186) ได้ทำวิจัยกลยุทธ์การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ทักษะการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ทักษะบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เชิงดิจิทัล ทักษะการรู้ดิจิทัล ทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมืออาชีพ ส่วนกลยุทธ์การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการนำดิจิทัลแพลตฟอร์มมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่สุจิตรา วันทอง และคณะ (2567, 242-246) ได้วิจัยแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามีสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี 5 ด้าน คือ การใช้ดิจิทัล การปรับตัวยุคดิจิทัล การแก้ปัญหาดิจิทัล การรู้และเข้าใจดิจิทัล และการมีจริยธรรมดิจิทัล แนวทางเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 45 แนวทาง ดังนี้ ด้านการรู้และเข้าใจดิจิทัล จำนวน 9 แนวทาง ด้านการใช้ดิจิทัล จำนวน 9 แนวทาง ด้านแก้ปัญหาดิจิทัล จำนวน 9 แนวทาง ด้านการปรับตัวยุคดิจิทัล จำนวน 9 แนวทาง และด้านการมีจริยธรรมดิจิทัล จำนวน 9 แนวทาง

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานและประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำประเด็นข้อคำถามที่มีค่าความต้องการจำเป็นที่สูงกว่าค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมของแต่ละด้านไปสร้างเป็นแนวสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนรวม 373,778 คน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 384 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 32 คน และครู 352 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, 42-50) ได้มาโดยการสุ่มแบบเป็นกลุ่ม (Multi-stage Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม มี 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, 121) มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .25-.68 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .24-.70 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน เก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้ง 384 คน คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, 120-148) วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ของสุวิมล ร่องวาณิช (2562 275-279) นำค่าความต้องการจำเป็นรายข้อที่มีค่าสูงกว่าค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมของแต่ละด้านทั้ง 9 ด้าน ไปสร้างเป็นแนวสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย ในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารการศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษา (3) ครู (4) ศึกษานิเทศก์ และ (5) อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ประเภทละ 2 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ (1) ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์หรือรองศึกษานิเทศก์ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกหรือผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (3) ครู ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือครูผู้สอนวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ หรือครูที่มีผลงานดีเด่นระดับชาติด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (4) ศึกษานิเทศก์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือศึกษานิเทศก์วิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือศึกษานิเทศก์ที่มีผลงานดีเด่นระดับชาติด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล และ (5) อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ หรือมีผลงานดีเด่นด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารการศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษา (3) ครู (4) ศึกษานิเทศก์ และ (5) อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ประเภทละ 1 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ คือ (1) ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์หรือรองศึกษานิเทศก์ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (3) ครูที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือครูวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ หรือครูที่มีผลงานดีเด่นระดับชาติด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (4) ศึกษานิเทศก์ ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือศึกษานิเทศก์วิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือศึกษานิเทศก์ที่มีผลงานดีเด่นระดับชาติด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล และ (5) อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ หรืออาจารย์ที่มีผลงานดีเด่นระดับชาติด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ฉบับ ประกอบด้วย (1) แนวทางการสัมภาษณ์ โดยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นรายข้อที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวมของแต่ละด้านทั้ง 9 ด้าน จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .80-1.0 และ (2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .80-1.0

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์และจัดกลุ่มประเด็นทักษะดิจิทัลและแนวทางสร้างกลยุทธ์การพัฒนา เรียบเรียงข้อมูลที่ได้ในรูปกลยุทธ์การ

พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีย่อยประกอบคือ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการพัฒนาพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด หลังจากนั้นดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัย (Results)

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านทักษะด้านการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานประจำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือด้านทักษะด้านการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือด้านที่ 1 ทักษะด้านการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือด้านที่ 5 ทักษะด้านการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

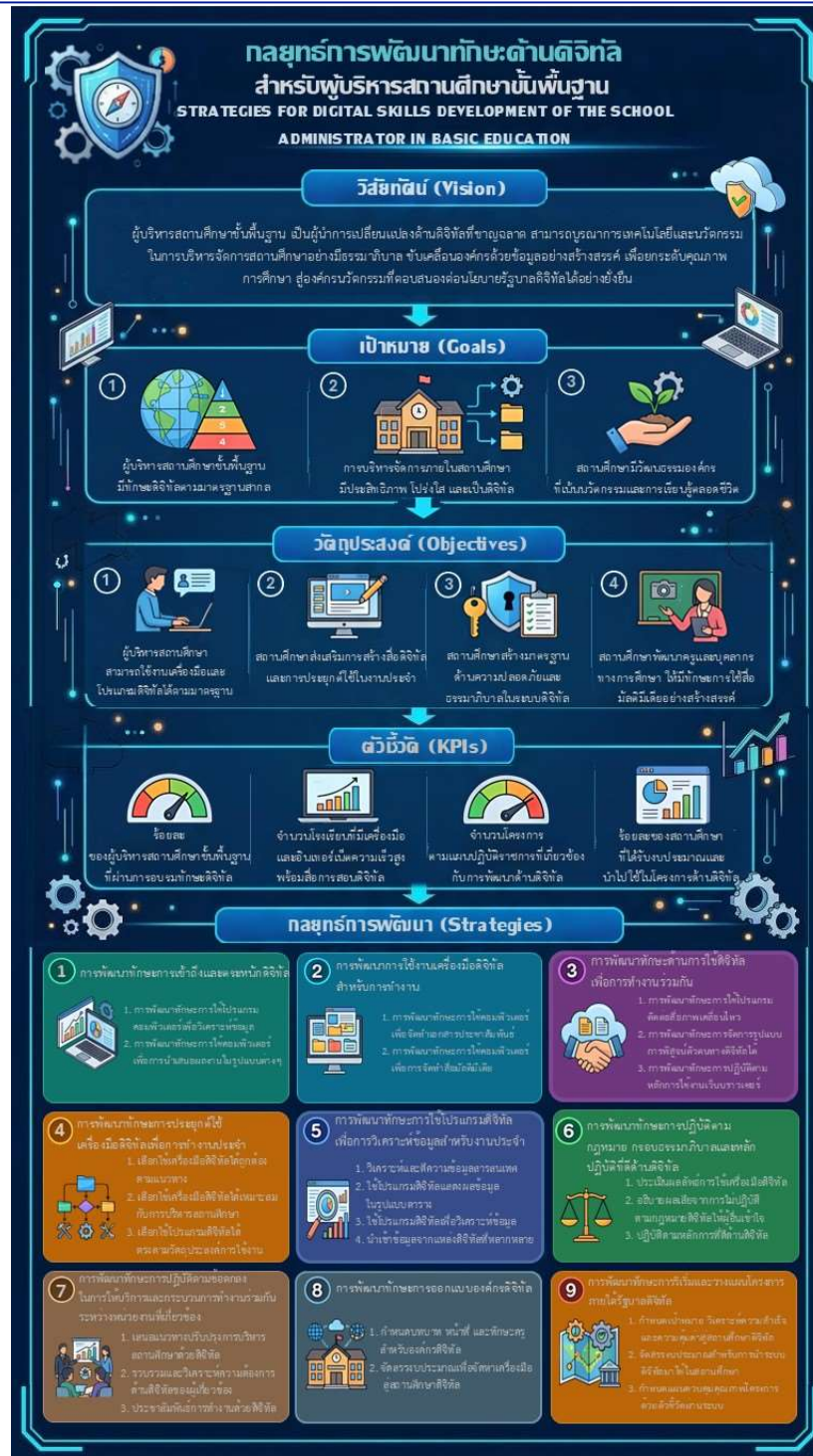
2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.072 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านที่ 3 ด้านทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน ด้านที่ 8 ด้านทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล และด้านที่ 1 ด้านทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงได้นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นรายข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมทั้ง 9 ด้านไปสร้างเป็นแนวการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง และ ลำดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ทักษะดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับทักษะดิจิทัล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	ค่าเฉลี่ย สภาพ ปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย สภาพ ที่พึงประสงค์	PNI _{Modified}	
1. ด้านทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล	4.09	4.42	0.081	3
2. ด้านทักษะการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการ ทำงาน	4.08	4.29	0.051	8
3. ด้านทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	3.89	4.24	0.090	1
4. ด้านทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัล เพื่อการทำงานประจำ	4.13	4.36	0.056	7
5. ด้านทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการ วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	3.91	4.20	0.074	6
6. ด้านทักษะการปฏิบัติตามกฎหมายกรอบ ธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล	4.12	4.32	0.049	9
7. ด้านทักษะการปฏิบัติตามข้อตกลงในการ ให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.95	4.25	0.076	4
8. ด้านทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล	3.99	4.34	0.088	2
9. ด้านทักษะการริเริ่มและวางแผนโครงการ ภายใต้รัฐบาลดิจิทัล	3.97	4.27	0.076	4
รวม	4.01	4.30	0.072	

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 จากข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมทั้ง 9 ด้าน มาสร้างเป็นแนวสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วสังเคราะห์เรียบเรียงเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และ วิธีการพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด รายละเอียด ดังภาพที่ 1 และ ตารางที่ 2



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (OpenAI, 2026) สร้างขึ้นโดยใช้ Codia (OpenAI, 2026) จากคำสั่ง(Prompt) ของผู้เขียน กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <https://codia.ai/noteslide/e1d91e3c-bb31-497c-9f2e-4f015781f401>

ตารางที่ 2

แสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิสัยทัศน์	
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่ชาญฉลาด สามารถบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลอย่างสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่องค์กรนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน	
เป้าหมาย	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทักษะดิจิทัลตามมาตรฐานสากล 2. การบริหารจัดการภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นดิจิทัล 3. สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	
วัตถุประสงค์	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้งานเครื่องมือและโปรแกรมดิจิทัลได้ตามมาตรฐาน 2. สถานศึกษาส่งเสริมการสร้างสื่อดิจิทัลและการประยุกต์ใช้ในงานประจำ 3. สถานศึกษาสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยและธรรมาภิบาลในระบบดิจิทัล 4. สถานศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะการใช้สื่อนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์	
ตัวชี้วัด	
1. ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการอบรมทักษะดิจิทัล 2. จำนวนโรงเรียนที่มีเครื่องมือและอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงพร้อมสื่อการสอนดิจิทัล 3. จำนวนโครงการตามแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัล 4. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับงบประมาณและนำไปใช้ในโครงการด้านดิจิทัล	
กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. การพัฒนาทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล	1.1 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล 1.2 การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อนำเสนอผลงานในรูปแบบต่างๆ
2. การพัฒนาการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงาน	2.1 การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ 2.2 การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดทำสื่อนวัตกรรม
3. การพัฒนาทักษะด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	3.1 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมติดต่อสื่อสารภาพเคลื่อนไหว 3.2 การพัฒนาทักษะการจัดการรูปแบบการพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัลได้ 3.3 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามหลักการใช้งานเว็บเบราว์เซอร์

ตารางที่ 2 แสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
4. การพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานประจำ	4.1 การพัฒนาทักษะการเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลได้ถูกต้องตามแนวทางการใช้งานเครื่องมือดิจิทัล 4.2 การพัฒนาทักษะการเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลได้เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษา 4.3 การพัฒนาทักษะการเลือกใช้โปรแกรมเครื่องมือดิจิทัลได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน
5. การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	5.1 การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และตีความผลจากข้อมูลสารสนเทศ 5.2 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตาราง 5.3 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล 5.4 การพัฒนาทักษะการนำเข้าข้อมูลจากโปรแกรมดิจิทัลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง
6. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามกฎหมายกรอบธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล	6.1 การพัฒนาทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือดิจิทัลไปใช้ปฏิบัติ 6.2 ความสามารถในการการอธิบายแก่ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตามกฎหมายด้านดิจิทัล 6.3 การปฏิบัติตามหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล
7. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามข้อตกลงในการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	7.1 การจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัล 7.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เกี่ยวข้องด้านดิจิทัล 7.3 การประกาศระดับการทำงานโดยใช้ดิจิทัลเพื่อให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน
8. การพัฒนาทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล	8.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ ภาระงานและทักษะของครูในการจัดการเรียนรู้ขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็น 8.2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่สถานศึกษาดิจิทัล
9. การพัฒนาทักษะการริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล	9.1 การกำหนดเป้าประสงค์ของโครงการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้และประเมินความคุ้มค่าในการจัดทำโครงการสู่สถานศึกษาดิจิทัล 9.2 การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมในการนำระบบดิจิทัลไปใช้ในสถานศึกษา 9.3 การจัดทำแผนควบคุมคุณภาพของโครงการโดยใช้ตัวชี้วัดผ่านระบบ

ในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด เช่น

กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล

กลยุทธ์รองที่ 1.1 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการพัฒนาระดับบุคคล

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรอบรมผ่านสื่อออนไลน์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานประจำอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง

วิธีการพัฒนาระดับสถานศึกษา

1. สถานศึกษาควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล
2. สถานศึกษาควรสนับสนุนครูและผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล
3. สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการพัฒนาระดับหน่วยงานต้นสังกัด

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
2. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำสื่อสำเร็จรูปแจกจ่ายให้สถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง
3. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำสื่อหรือเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง
4. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

4. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 4 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์หลักพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์ กลยุทธ์หลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ กลยุทธ์หลักที่ 5 การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ กลยุทธ์หลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงาน และกลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาทักษะด้าน

การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์พบว่าโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก กลยุทธ์หลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ กลยุทธ์หลักที่ 6 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล กลยุทธ์หลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือกลยุทธ์หลักที่ 7 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามข้อตกลงในการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3

แสดงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยรวมและจำแนกตามกลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การพัฒนาทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล	4.59	0.43	มากที่สุด	4.05	0.43	มาก
2. การพัฒนาการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงาน	4.58	0.43	มากที่สุด	4.05	0.40	มาก
3. การพัฒนาทักษะด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	4.58	0.38	มากที่สุด	4.00	0.29	มาก
4. การพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานประจำ	4.59	0.42	มากที่สุด	4.12	0.40	มาก
5. การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ	4.87	0.70	มากที่สุด	4.13	0.53	มาก
6. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล	4.60	0.42	มากที่สุด	4.28	0.41	มาก
7. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามข้อตกลงในการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.60	0.39	มากที่สุด	3.93	0.61	มาก
8. การพัฒนาทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล	4.61	0.39	มากที่สุด	4.10	0.41	มาก
9. การพัฒนาทักษะการริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล	4.65	0.40	มากที่สุด	4.03	0.52	มาก
รวม	4.63	0.38	มากที่สุด	4.08	0.40	มาก

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

จากการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทกับทุกภาคส่วนรวมทั้งในระบบการศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัว ต้องเรียนรู้ทักษะดิจิทัลมากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562, 22-50) ที่ได้กำหนดให้ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการควรเป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลรวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการนำเสนอทางเลือกเชิงนโยบาย การกำหนดแผนงาน โครงการ ข้อเสนอทางวิชาการที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Domeny (2017, 82) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงบทบาทตนเองในฐานะผู้นำดิจิทัลและผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับอิทธิพลในการสนับสนุนวัฒนธรรมที่เป็นนวัตกรรมสำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลวรรณ รมวปี (2566, 185-186) ที่พบว่าทักษะดิจิทัลของผู้บริหารประกอบด้วย 7 ทักษะคือทักษะการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล ทักษะบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เชิงดิจิทัล ทักษะการรู้ดิจิทัล และทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมืออาชีพ

สภาพที่พึงประสงค์ระดับทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะดิจิทัลเป็นเรื่องของความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญของดิจิทัล ต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการใช้ดิจิทัลรูปแบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567, 7-12) กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon และ Gordon (2018) ที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบดิจิทัลคือ การตระหนักว่าดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวกับขนาดของโครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนผู้คนและวิธีการทำงาน การพัฒนาทักษะดิจิทัลทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แค่แผนกต่างๆ แต่เป็นการผสมผสานของกระบวนการและเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sullivan (2017) ที่ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะของผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 8 ทักษะคือ ความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล วิสัยทัศน์ดิจิทัล การเป็นผู้สนับสนุนและผลักดัน การแสดงตัวตนให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ ทักษะการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ ความสามารถในการปรับตัว การตระหนักตัวตนเองในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา วันทอง และคณะ (2567, 242-246) ที่พบว่าสมรรถนะ

ดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย การใช้ดิจิทัล การปรับตัวยุคดิจิทัล การแก้ปัญหาดิจิทัล การรู้และเข้าใจดิจิทัล และการมีจริยธรรมดิจิทัล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทักษะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากและมีผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.072 แม้จะมีค่าต่ำซึ่งแสดงถึงช่องว่างความต้องการจำเป็นที่ไม่สูงมากนัก แต่ในการตีความเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาทักษะในระดับปฏิบัติการยังคงมีความสำคัญเพื่อยกระดับจากระดับมาก ไปสู่ระดับความเป็นเลิศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการประเมินความต้องการจำเป็นรายข้อที่มีค่าสูงกว่าค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมทั้ง 9 ด้านไปสร้างเป็นแนวการสัมภาษณ์เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Domeny (2017) ที่เน้นย้ำถึงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตคือ ผลวิจัยนี้ได้นำเสนอ "กลยุทธ์เชิงบูรณาการ" ที่เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาตนเองและระดับหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งช่วยปิดช่องว่างนโยบายที่เน้นการอบรมในห้องเรียนเป็นการพัฒนาผ่านแพลตฟอร์มการทำงานจริง ซึ่งเป็นนัยสำคัญเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปรับใช้ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้ทันที

2. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์

เป้าหมาย วัตถุประสงค์ 9 กลยุทธ์หลัก 25 กลยุทธ์รอง และวิธีการพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562, 66-88) ที่นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องมีการพัฒนาใน 2 ระดับ คือระดับบุคคลและระดับองค์กร ในระดับบุคคลเรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน ส่วนในระดับองค์กรควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่คาดหวัง รวมถึงจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา วันทอง และคณะ (2567, 242-246) ที่ได้เสนอแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือด้านการรู้และเข้าใจดิจิทัล ด้านการใช้ดิจิทัล ด้านแก้ปัญหาดิจิทัล ด้านการปรับตัวยุคดิจิทัล และด้านการมีจริยธรรมดิจิทัล และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลวรรณ ร่มวาปี (2566, 185-186) ที่พบว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 4 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการนำดิจิทัลแพลตฟอร์มมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสามารถใช้เครื่องดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ กลยุทธ์การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นอยู่ในวิสัยที่สามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562, 4-25) สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลตามกรอบระดับสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567, 7-13) ที่กำหนดให้มีสมรรถนะดิจิทัล ทั้งระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลวรรณ ร่มวาปี (2566, 186) ที่พบว่ากลยุทธ์การเสริมสร้างดิจิทัลประกอบด้วยกลยุทธ์การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับอัจฉรา นิยมภา (2564, 187) ที่พบว่าเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนและปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่ให้เอื้อต่อแนวปฏิบัติใหม่ของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ersoy และ Demirel (2025, 4-7) ที่เสนอแนะให้ผู้กำหนดนโยบายต้องลงทุนเชิงกลยุทธ์ในการจัดอบรมทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับช่วงวัยของผู้บริหาร

สรุป (Conclusion)

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีองค์ประกอบ 9 ด้าน คือ (1) การพัฒนาทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล (2) การพัฒนาการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการทำงาน (3) การพัฒนาทักษะด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน (4) การพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานประจำ (5) การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ (6) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล (7) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติตามข้อตกลงในการให้บริการและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (8) การพัฒนาทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล และ (9) การพัฒนาทักษะการริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล
2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน ด้านทักษะการออกแบบองค์กรดิจิทัล และด้านทักษะการเข้าถึงและตระหนักดิจิทัล
3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์หลัก จำนวน 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง จำนวน 25 กลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา และระดับหน่วยงานต้นสังกัด
4. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ควรจัดทำ "คู่มือการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลรายบุคคล" (Individual Digital Development Plan) โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าของตนเองได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป (1) ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยนำกลยุทธ์การพัฒนาจากงานวิจัยนี้ ไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น (2) ควรทำการวิจัยหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อศึกษาผลกระทบต่อนื่องว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจนอยู่ในระดับสูงแล้วจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางดิจิทัลของครูผู้สอน การบูรณาการเทคโนโลยีในห้องเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนหรือไม่ อย่างไร

เอกสารอ้างอิง (References)

- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. ศิริธรรมออฟเซต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปณตนนท์ เกียรประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 1994–2013. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/143779>
- พิมลวรรณ รมวาปี. (2566). *กลยุทธ์การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- ธีระ รุญเจริญ. (2562). *ทิศทางการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษา 4.0 ในยุคดิจิทัล. ในรวมบทความการบริหารการศึกษากับพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1*. วิทยาการพิมพ์ 1973.
- วีระ หมายมั่น, สมบูรณ์ บุศรีรักษ์ และสมชาย เทพแสง. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 14(26), 57–65. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/9270/7968>
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2564). *การออกแบบนโยบายการพลิกโฉมระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตในปี 2040*. อีเลฟเลน สตาร์ อินเทอร์เน็ต.
- สุจิตรา วันทอง, ธีระพล เพ็ญจันทร์, และนวัตร หอมสิน. (2567). *แนวทางเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. *วารสารมนุษยศาสตร์ วาดจอมมณี*, 8(3), 235-248. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR>
- สุมิตร สุวรรณ. (2565). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 4. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). คู่มือการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 20 กันยายน 2560 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562: การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล. บริษัทภาพพิมพ์ จำกัด.
- อัจฉรา นิยมภา. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ, 14(2), 178-195 <https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/509/1/44248.pdf>
- Domeny, J.V. (2017). *The Relationship Between Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary Schools* [Doctoral Dissertation, Southwest Baptist University]. <https://eric.ed.gov/?id=ED576518>
- Ersoy, A., & Demirel, D. P. (2025). Assessing the digital competencies and transformational leadership of school administrators: The case of Adana. *Frontiers in Education*, 11, Article 1750909. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1750909>
- Gordon, C., & Gordon, B. (2018). *6 characteristics of digital leadership*. <http://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>
- OpenAI. (2026). Codia. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <https://codia.ai/noteslide/e1d91e3c-bb31-497c-9f2e-4f015781f401>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
- Sullivan, L. (2017). 8 Skills Every Digital Leader Needs. <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/>